

CA1

T 140

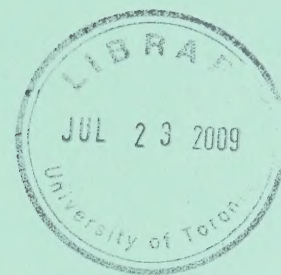
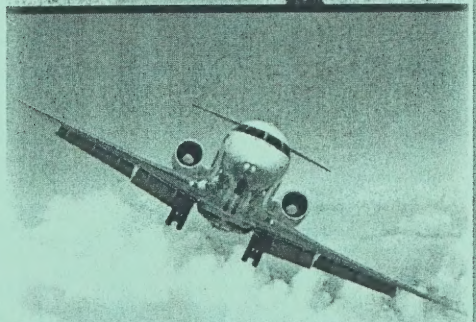
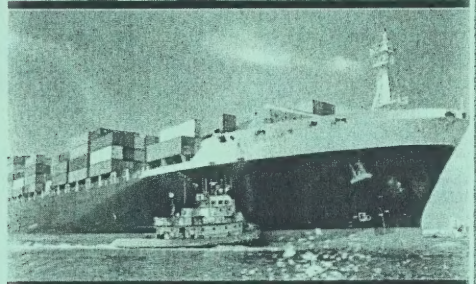
- B76

Government
Publications

Transportation Safety Board
of Canada



Bureau de la sécurité des transports
du Canada



T S B BUSINESS PLAN

2009-2010



Canada

Table of Contents

1.0	Introduction	1
2.0	Risks and Challenges	2
2.1	External Risks and Challenges.....	2
2.1.1	Slowdown of the Global Economy and Impact on TSB Activities	2
2.1.2	Government Approach to Managing Departments and Agencies	3
2.2	Internal Risks and Challenges.....	3
2.2.1	Repercussions of Organizational Changes.....	3
2.2.2	Maintaining a Competent Workforce	3
3.0	Management Plans and Priorities	4
3.1	Productivity and Efficiency of Safety Communications	4
3.2	Information Technology Infrastructure and Information Management.....	5
3.3	Workforce Renewal and Maintenance	5
3.4	Financial Management.....	5
4.0	Detailed Action Plans for Priority Projects.....	6
4.1	Productivity and Efficiency of Safety Communications	6
4.1.1	Implementing Program Evaluation and Performance Measurement	6
4.1.2	Chair's Challenge – Part 2 and Enhanced Website Use	7
4.2	Information Technology Infrastructure and Information Management.....	11
4.2.1	Applications Infrastructure Upgrade.....	11
4.2.2	Electronic Records Management System	14
4.2.3	Reduction and Management of Information Technology Assets Infrastructure.....	15
4.3	Workforce Renewal and Maintenance	17
4.3.1	Establishing a Multi-Modal Training and Standards Division	17
4.3.2	Knowledge Transfer Strategy and Program.....	18
4.3.3	Follow-Up to 2008 Public Service Employee Survey Results	20
4.3.4	Review of Stand-by System.....	21
4.4	Financial Management.....	22
4.4.1	Review of Budget Allocation and Revision Processes	22
4.4.2	Review of Salary Forecasting Processes.....	23
4.4.3	Costing Tools for Major Investigations and Projects	24
5.0	Branch and Directorate Priorities.....	26
5.1	Board.....	26
5.2	Executive Director	26
5.3	Air Investigations Branch	26
5.4	Marine Investigations Branch	27

5.5	Rail/Pipeline Investigations Branch.....	27
5.6	Operational Services Branch.....	28
5.7	Corporate Services Directorate	28
6.0	Human Resources Plan.....	29
6.1	Human Resources Profile and Demographics	29
6.1.1	Age Distribution.....	31
6.1.2	Staff Turnover	32
6.1.3	Upcoming Retirements	35
6.1.4	Employment Equity	38
6.1.5	Linguistic Profile and Capacity	38
6.2	Key Human Resources Gaps	39
6.3	Human Resources Strategies and Priorities Action Plan	40
7.0	2009–2010 Resource Allocation	41
8.0	Performance Measurement.....	43
8.1	Results Chain	44
8.2	Performance Measurement Framework	44

1.0 Introduction

The Transportation Safety Board of Canada's (TSB) Strategic Plan for 2005 to 2011 has four strategic objectives that we must pursue in all aspects of our business to realize our Vision and serve our Mission. These objectives are:

- **Safety Products and Services**

To sustain and continuously improve the TSB's operational capability to identify safety deficiencies, and to produce safety products and services that most effectively advance safety change.

- **Organizational Effectiveness**

To invest in and organize the human, financial, and physical resources required to deliver quality safety products in a timely manner.

- **Alliances and Partnerships**

To leverage external and internal alliances and partnerships that enhance the TSB's effectiveness and productivity without risk to its independence.

- **Awareness**

To address risk in the transportation system through effective communication, particularly with key primary safety change agents, to enhance their understanding of TSB findings and to increase the implementation of TSB recommendations.

The 2009–2010 Business Plan contributes to achieving these objectives by defining our corporate, directorate, and branch priorities and by identifying key initiatives or projects that support these priorities. The Business Plan also includes the performance measurement framework that we will use to report on our results. Section 6.0 is dedicated to human resources (HR) planning. It contains our workforce profile and demographics, HR challenges and opportunities, as well as core HR priorities and the specific activities that management will undertake to address them.

Once again, the Executive Committee has streamlined activities to reflect our available financial and human resources. It has approved investments in projects that will increase our productivity and the effectiveness of our safety communications. These include evaluating our program activities, measuring our organizational performance, and enhancing our website. It has also earmarked funds to continue implementing an electronic records management system, upgrading our applications infrastructure, as well as reducing and managing our information technology (IT) assets infrastructure.

Resources have also been put aside to complete the implementation of the recommendations formulated during the A-base budget review for improving the management of our financial resources.

From an HR management perspective, the TSB will focus on developing a knowledge transfer strategy, while continuing to fund support for succession planning. We will complete the review and update of the CAI and TI job descriptions, establish a new Multi-Modal Training and Standards Division, modify the structure of the Air Investigations Branch, if deemed necessary, and undertake the review of the stand-by system.

2.0 Risks and Challenges

Section 2.0 describes key external and internal risks and challenges that could have an impact on TSB's operations and management over the next three years.

2.1 External Risks and Challenges

2.1.1 Slowdown of the Global Economy and Impact on TSB Activities

The deterioration of the global economy since last fall has started to have an impact on the transportation sector.

According to Statistics Canada, although the number of Canadians travelling abroad and the number of overseas visitors to Canada continued to rise in the second quarter of 2008,¹ the airline industry suffered losses, which can be attributed primarily to soaring fuel prices.² Up until last October, Canadian aircraft exports were experiencing growth. However, in November, China announced that it would have to delay buying new aircraft from Canada because of the unfavourable global economic climate.³

Between September 2007 and 2008, rail carriers' intermodal shipments declined because of reductions in containerized freight shipments, and non-intermodal shipments hit lows not seen since 2004. Only rail freight traffic coming from the United States continued to increase.⁴

¹ Statistics Canada, "Characteristics of International Travellers," *The Daily*, November 27, 2008.

² Statistics Canada, *Canadian Economic Observer*, October 2008, Catalogue No. 11-010-XIB, Vol. 21, No. 10.

³ "CSeries de Bombardier," *La Presse Affaires*, November 28, 2008.

⁴ Statistics Canada, *Monthly Railway Carloadings*, September 2008 (<http://www.statcan.gc.ca/pub/52-001-x/52-001-x2008009-eng.htm>).

During a recently held United Nations conference, it was noted that an increase in world marine tonnage has come at a time when demand is waning. In addition, the World Trade Organization notes that the credit crisis has paralyzed international maritime traffic. For now, the Port of Montréal seems to be relatively unscathed by the crisis. However, the Port of Vancouver, by mid-2008, had already seen a 5% drop in the total volume of cargo handled compared with the previous year.⁵

It is too early to predict what kind of adjustments leaders from the different transportation sectors will make to their services and infrastructures to adapt to this situation. The TSB is monitoring the situation closely and is analyzing reported occurrences for any trends that may increase safety risks.

2.1.2 Government Approach to Managing Departments and Agencies

The Government is implementing measures aimed to rationalize its operations. The TSB may be affected by a Government review of departmental assets and appropriations, and the agencies' obligations to rigorously manage spending in certain sectors.

2.2 Internal Risks and Challenges

2.2.1 Repercussions of Organizational Changes

Over the last fiscal year, the TSB completed the projects associated with the review of its A-base budget. This review has helped tighten the organizational structure of its management, realign its governance committees, and ensure stringent follow-up on product quality and productivity. This fiscal year, we will establish a Multi-Modal Training and Standards Division, and may modify the regional structure of the Air Investigations Branch. In addition, modifications will be made to improve management of our IT infrastructure, our financial management processes, and our procedures for producing reports and documents. Undergoing numerous internal changes in a time of rationalized government spending may affect not only morale and productivity of TSB employees, but also our ability to manage these changes. Therefore, every initiative must include an appropriate change-management framework to minimize any negative repercussions.

2.2.2 Maintaining a Competent Workforce

The credibility and success of the TSB depend on its ability to develop and maintain a competent and diverse professional workforce that ensures operational continuity. The main challenges identified by management for this fiscal year are described in the following paragraphs.

⁵ "Transport maritime, une industrie qui prend l'eau," *La Presse Affaires*, November 29, 2008.

An increasing number of Public Service employees who provide internal services are eligible for retirement at a time when Canada's labour market is experiencing a shortage of workers qualified to replace them. The result is fierce competition among federal government departments and agencies for these workers. Consequently, the TSB must often take on contract workers to meet its needs. Not only is this approach costly, it also creates instability, which can negatively affect operations and expose the organization to administrative errors.

A large number of experienced personnel will be retiring from the TSB. We must ensure that their knowledge and experience are not lost. This is particularly important within the TSB because many positions are one deep.

Finally, the TSB does not have formal mechanisms in place for quickly obtaining the additional human resources required to fulfil its mandate in extenuating circumstances, such as the need to investigate more than one major occurrence at a time. This situation may impede our ability to respond.

3.0 Management Plans and Priorities

After examining the TSB's external and internal environments and the risks and challenges that they present, senior management has identified four priorities for 2009–2010. All require strategic investments to enhance the TSB's contribution to transportation safety in Canada and abroad and to strengthen our internal management. Section 3.0 summarizes these priorities.

3.1 Productivity and Efficiency of Safety Communications

The quality and reliability of our products and services have established and helped maintain TSB's good reputation among its stakeholders, the general public, and victims' families. To maintain this reputation, our products and services must remain relevant for our target clientele and the general public.

Therefore, we will implement our performance measurement framework and a new program evaluation framework to ensure that our activities and products achieve the desired results and represent good value for money.

We will also continue to pursue ideas generated by the Chair's Challenge to help influence change within the transportation sector and to increase the uptake of TSB recommendations.

Furthermore, we will undertake a process to optimize the use of our website and networking technology to obtain and share information and communicate more effectively with our external and internal audiences.

Finally, the directors of investigations will continue to implement measures to improve the efficiency of safety communications and to achieve their assigned productivity performance objectives.

3.2 Information Technology Infrastructure and Information Management

We will finish assessing options for minimizing the cost of managing our IT infrastructure and for reducing its components.

We will continue to upgrade our applications infrastructure and will begin developing and implementing a comprehensive electronic records management system.

3.3 Workforce Renewal and Maintenance

Senior management has identified the following corporate human resources initiatives as priorities for this year:

- establishing a Multi-Modal Training and Standards Division;
- changing the organizational structure of the Air Investigations Branch, if necessary;
- setting up a program to ensure the transfer of essential knowledge;
- following up on the results of the 2008 Public Service Employee Survey; and
- reviewing the stand-by system.

3.4 Financial Management

This year, the TSB will continue to improve its financial management processes for budget allocation and revisions, salary forecasting, and costing of major investigations and Business Plan projects.

4.0 Detailed Action Plans for Priority Projects

Section 4.0 contains a summary and the action plans for all the projects that were approved by the Executive Committee in support of TSB corporate priorities.

Priority Projects
Productivity and Efficiency of Safety Communications
1. Implementing program evaluation and performance measurement
2. Chair's Challenge – Part 2 and enhanced website use
Information Technology Infrastructure and Information Management
3. Applications infrastructure upgrade
4. Electronic records management system
5. Reduction and management of information technology assets infrastructure
Workforce Renewal and Maintenance
6. Establishing a Multi-Modal Training and Standards Division
7. Knowledge transfer strategy and program
8. Follow-up to 2008 Public Service Employee Survey results
9. Review of stand-by system
Financial Management
10. Review of budget allocation and revision processes
11. Review of salary forecasting processes
12. Costing tools for major investigations and projects

4.1 Productivity and Efficiency of Safety Communications

4.1.1 Implementing Program Evaluation and Performance Measurement

The TSB needs to implement formal processes to evaluate its program activities and to measure organizational performance in accordance with Treasury Board (TB) requirements. These processes can also provide valuable information for management decision making. This fiscal year, we will fully implement our performance measurement framework, which will include a management dashboard. We will also develop and implement a new program evaluation framework to more systematically and regularly evaluate our activities and products, thus ensuring that they continue to achieve the desired results and represent good value for money.

Project Title: Implementing Program Evaluation and Performance Measurement		
Project Manager		Resources Allocated
Director General, Corporate Services		\$25,000
Overall Project Goals and Objectives		
Development and implementation of formal processes to evaluate the TSB program activities and to measure organizational performance		
Benefits of Project Once Implemented		
<ul style="list-style-type: none"> • New and better information to support management decision making • Missing components of the Management Accountability Framework (MAF) in place • Current MAF gap addressed and sound foundation for the next MAF assessment established • Compliance with TB policy requirements 		
2009–2010 Project Action Plan		
Activities	Deliverables	Timeline
Finalize the development of the performance measurement framework	Complete set of performance indicators Performance measurement methodology	October 2009
Review and improve our business planning process to fully integrate with all annual planning activities	Updated business planning process and cycle	October 2009
Develop a management dashboard to track results against key indicators	Management dashboard	March 2010
Develop a program evaluation framework	Program evaluation framework and methodology	March 2010

4.1.2 Chair's Challenge – Part 2 and Enhanced Website Use

Because the TSB continually strives to increase acceptance and awareness of its investigative work and findings, 12 ideas stemming from the Chair's Challenge were selected in 2007 to help influence change within the transportation sector and increase the uptake of TSB recommendations.

This ongoing initiative will provide the TSB with an opportunity to fix existing problems and enhance the TSB's overall effectiveness as a safety organization. The ideas from the Chair's Challenge are being implemented in a phased approach spanning several years.

Ideas undertaken and implemented in 2008–2009 will be adopted as standard business practices and will continue to be reviewed and refined in 2009–2010. These include:

- developing a list of key safety issues;
- offering training to Transport Canada and to TSB staff to foster mutual understanding of processes;
- improving procedures for developing recommendations;
- making recommendations easier to find in final TSB reports; and
- improving the location and accessibility of recommendations and safety communications on our website.

In 2009–2010, we will continue to focus on achieving critical “buy-in” by the regulators and key industry stakeholders and on building awareness of the TSB by the public and media.

To this end, five new ideas will be undertaken and assigned to project leaders. These initiatives include:

- developing processes to liaise more closely with Transport Canada before receiving Transport Canada’s responses to our recommendations and assessing them as unsatisfactory;
- improving internal processes for the issuance of stand-alone recommendations;
- using more “plain language” in TSB reports;
- improving documentation and capturing all relevant safety actions as part of standard TSB investigations; and
- increasing the use of research and recommendations from foreign investigative bodies.

At the end of this fiscal year, progress on the initiatives will be assessed to review overall effectiveness and address any adjustments required to the ongoing business practices.

Over the next two to three years, the TSB will explore options, develop a strategy, and implement changes to more efficiently use its website and other networking technology to obtain and share information. We will explore four possibilities.

First, we will focus on enhancing the content and functionality of the current TSB website. We will define and implement a content management protocol and web governance structure. Safety communications and safety recommendations will be made more visible and easier to access. Some of the recommendations identified in the Chair’s Challenge will be incorporated as part of this project. We will also review and modify internal processes and tools to make it easier to populate the website and reduce dependence on Informatics support.

Second, we will explore different means of communication, and implement new methods of providing TSB safety information to our audiences and of improving internal information sharing. This will include examining of social networking tools and identifying tools that could help respond to our business needs. We will also consider the migration of exiting tools and platforms to a more modern environment.

Third, we will examine ways to implement two-way dialogue and information sharing with key stakeholders through further enhancements of our tools and active use of the available functionality. We will also explore the feasibility of implementing both formal and informal feedback mechanisms through which stakeholders and the public could provide us with their views.

Finally, we will explore ways to allow selected stakeholders or partners to securely access TSB databases. We will also explore the feasibility of implementing on-line occurrence reporting with key transportation industry organizations.

Project Title: Chair's Challenge and Enhanced Website Use	
<i>Project Manager</i>	<i>Resources Allocated</i>
Manager, Communications, with the participation of the Directors of Investigations and the Manager, Informatics	(*)
<i>Overall Project Goals and Objectives</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Completion and implementation of the next five Chair's Challenge ideas • Completion of a final assessment of overall effectiveness of the Chair's Challenge ideas • Development of a governance structure for the TSB website • Development of a plan that examines the potential use of social media within the TSB on-line environment • Development of on-line prototype for sharing information with the International Civil Aviation Organization and the International Maritime Organization • Preparation of a plan with recommendations for the migration of existing tools and platforms (Listserv) 	
<i>Benefits of Project Once Implemented</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • TSB communications tools and partnerships evaluated and improved • More interactive and targeted communication of safety information to diverse audiences • Public profile and audience base broadened through social media applications • Internal procedures documented and streamlined to facilitate external communications and business practices • Harmonized software toolset for both Internet and Intranet development • Increased uptake of TSB recommendations • Reduced dependence by other divisions on IT support for posting documents on the website 	

Project Title: Chair's Challenge and Enhanced Website Use		
<i>2009–2010 Project Action Plan</i>		
<i>Activities</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timeline</i>
<p>Five new Chair's Challenge ideas will be assigned to project leaders and will be completed in 2009–2010</p> <p>The first five Chair's Challenge ideas undertaken and completed in 2008–2009 will be adopted and carried forward as standard business practices</p>	<p>Completion and implementation of the next five Chair's Challenge ideas. The deliverables include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • new processes to handle unsatisfactory responses developed • new processes established for issuing recommendations more often and in advance of the final TSB reports being published • plainer language and writing style adopted in TSB reports • documentation and capture of all relevant safety action improved as part of standard TSB investigations • increased use of research and recommendations from other foreign investigative bodies 	March 2010
<p>Examine the overall effectiveness of the Chair's Challenge</p> <p>Determine feasibility of undertaking two additional Chair's Challenges ideas in 2010–2011 (safety issues conference and tracking of safety deficiency assessments)</p>	Final assessment of Chair's Challenge	March 2010
<p>Identify the stakeholders</p> <p>Define the working group and roles within it</p> <p>Recommend content management protocols for the website</p> <p>Delineate roles and responsibilities for posting content on the website</p> <p>Identify who reviews sites and site plans to ensure compliance</p>	<p>Governance structure and statement of governance developed and presented to senior management for approval. The governance structure will:</p> <ul style="list-style-type: none"> • justify the initiative and ongoing senior management support • provide continued guidance for Internet presence and opportunities • determine what roles/teams are involved in day-to-day operations 	March 2010
<p>Explore existing social media options that could be added to the website to establish a more interactive presence and expand the reach of TSB communications</p> <p>Examine the potential use of social media technology for other business lines and needs (for example, creation of secure dialogue or information</p>	Plan that examines social media applications and options, developed and presented to senior management	March 2010

Project Title: Chair's Challenge and Enhanced Website Use		
exchange with stakeholders, designated reviewer comments on-line, development of feedback mechanisms, and potential HR and recruitment applications)		
Finalize prototype for on-line rail occurrences reporting Complete consultation with Marine and Air Investigations branches to determine potential applications or benefits of prototype to their existing practices	Consistent approach to interacting on-line with stakeholders, industry, media, and the general public developed	March 2010
Assess current development environment (for example, software, skill set) Determine fit with governance requirements	Plan developed containing recommendations for the migration of existing tools and content to a standard platform	March 2010

(*) No additional resources allocated as of April 1, 2009.

4.2 Information Technology Infrastructure and Information Management

4.2.1 Applications Infrastructure Upgrade

During the latter part of 2007, we conducted an assessment of the TSB Investigations and Information Management System to close off the project and transition it to the IT core functions. This assessment was valuable as it identified several critical factors that needed attention before moving forward with any further functional requirement development. A number of application enhancement projects were launched to address the following factors:

- expand the use of IT core processes in IT service delivery and IT operations support and application development;
- create an environment for further development activities to be performed within the framework of a proper integrated system design that meet design specifications;
- document and assess the TSB application architecture to guide the development process;
- build the skill set of key developers who have programming skills with little experience or knowledge in integrated lifecycle system solution development and design;

- enhance product knowledge in terms of capabilities and product design limitations to perform the proper customization work; and
- create design documentation pertaining to acceptable performance objectives.

During the 2008–2009 fiscal year, all of the above were addressed to varying degrees and a continuous improvement program was put in place. For 2009–2010, Informatics will continue to build on this work and improve the application infrastructure, by

- introducing a new system architecture for the TSB Investigations and Information Management System;
- continuing with the data architecture activities to eventually migrate modal data off the existing database infrastructure;
- investigating how to best sunset and replace the modal applications;
- determining how to best leverage the application infrastructure for other TSB initiatives.

Project Title: Applications Infrastructure Upgrade	
<i>Project Manager</i>	Resources Allocated
Manager, Informatics	\$160,790
<i>Overall Project Goals and Objectives</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimization of the existing TSB applications infrastructure, development of environments, and processes by: <ul style="list-style-type: none"> ○ implementing the established TSB-wide data architecture, including the Data Stewardship Policy and Program, the approved TSB-wide Data Quality Framework and the long-term data design solution to enable the migration of the modal databases; ○ continuously improving the TSB Investigations and Information Management System (SharePoint) application development activities, including the implementation of Icefire, the full leverage of Microsoft 2007 suite and the upgrade of the database to SQL Server 2008; ○ executing the migration of the modal databases from the Oracle platform to the SQL technology. 	
<i>Benefits of Project Once Implemented</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Established processes and governance Established processes and governance in the effective/efficient management of information to support the TSB business mandates while formalizing the appropriate operational key performance indicators (KPIs) to position the TSB for KPIs and dashboard reporting, while ensuring data accuracy, completeness, consistency, integrity, and timeliness. • Defined roles and responsibilities Defined roles and responsibilities at senior levels to secure the quality of data, and to clearly communicate what is expected from staff in terms of the standards of data quality. This will also put in place systems, policies and procedures to enable the highest possible data quality, data quality audit processes, and help ensure that the right resources and, in particular, the right people with the right skills, are in place to provide timely and accurate information. • Established roadmap for future IT requirements Established roadmap for TSB's future IT requirements and reduction of the complexity of the IT platform. This will allow the Informatics Division to reduce and concentrate the overall required skill set on the development frameworks and tools, align the TSB infrastructure costs to the industry best practice/benchmark, and minimize the risk of maintaining the modal applications. 	

Project Title: Applications Infrastructure Upgrade		
<i>2009–2010 Project Action Plan</i>		
<i>Activities</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timeline</i>
<p>Acquire Icefire translation module</p> <p>Complete the required application development activities to install the translation module</p>	Icefire translation module implemented	May 2009
<p>Adopt a data element naming standard</p> <p>Implement the TSB Investigations and Information Management System data structures such that there is no redundancy</p> <p>Work with various stakeholders to establish social links and to achieve alignment of the roles and responsibilities for the TSB Data Quality Framework</p>	<p>TSB–wide data architecture implemented:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data Stewardship Policy and the corresponding Data Stewardship Program with mandates/ accountabilities, roles and responsibilities identified • Data Quality Framework 	August 2009
<p>Identify and document data anomaly/integrity issues</p> <p>Consolidate to current/correct/ complete normalized as-is logical data model</p> <p>Map business names for logical entities and attributes based on to-be semantic data model</p> <p>Develop to-be conceptual data model</p> <p>Develop phased to-be logical data models</p>	TSB–wide data architecture implemented: a long-term data design solution to enable the migration of the modal databases	October 2009
<p>Execute migration of the modal databases to SQL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identify tasks, sequence of activities, test plans and migration success factors • Work with clients to validate business requirements and rules • Database application development to replace the existing modal data applications (Centura) 	<p>Migration of the modal databases from the Oracle platform to SQL technology completed:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accuracy of existing business requirements validated • Existing modal data applications replaced • Legacy databases removed and data onto newer virtualized database system consolidated 	August 2010
<p>Upgrade current TSB Investigations and Information Management System database</p> <p>Upgrade database server platform</p>	Database migrated to SQL Server 2008, and its server platform to Windows Server 2008	August 2010

4.2.2 Electronic Records Management System

Over the past several years, we have significantly improved our records management: the Microsoft SharePoint-based TSB Investigations and Information Management System introduced investigation workspaces allowing effective organization and sharing of electronic investigation records; much work has been done on developing an enterprise file plan for the efficient organization of all other TSB records; and the implementation of an interim strategy for managing electronic records (until a full electronic records management system [ERMS] can be implemented) is under way.

In 2009–2010, we will begin a multi-year project of developing and implementing an ERMS across the TSB. Our focus in the first year will be on establishing and validating requirements, assessing available alternatives against those requirements to identify and select the most cost-effective solution, proceeding with any necessary software and hardware acquisition in the last half of the year, and developing an implementation plan. Our objective will be to build on the foundation already established with SharePoint and, as required, to examine the following alternative solutions against the functional requirements:

- SharePoint working with Documentum (the software now used by IM staff to manage TSB records holdings);
- SharePoint working with other records management software sanctioned under the Records, Document and Information Management System (RDIMS) initiative.

In 2010–2011, remaining start-up activities will be completed. These will include software and hardware installation and configuration, data migration, and user and system administration/operations training. Depending on the chosen solution, it is anticipated that the project will be completed and the system will be operational by the end of that fiscal year.

Project Title: Electronic Records Management System	
<i>Project Manager</i>	<i>Resources allocated</i>
<i>Manager, Information Management</i>	\$130,000
<i>Overall Project Goals and Objectives</i>	
Development and implementation of an electronic records management system (ERMS) across the TSB by the end of 2010–2011	
<i>Benefits of Project Once Implemented</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Once implemented, an ERMS will support the TSB in meeting its operational, accountability, policy and regulatory records management requirements throughout the full lifecycle, from creation to disposition.• It will also result in greater efficiency, in that it will be predicated on the use of the enterprise file plan, and improve access to and reliability of information.	

Project Title: Electronic Records Management System		
<i>2009–2010 Project Action Plan</i>		
<i>Activities</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timeline</i>
Validate and document functional electronic records management requirements	Final functional requirements	June 2009
Develop and document technical requirements	Final technical requirements	June 2009
Undertake and complete contracting process to procure consulting resources	Consultant selected and contract in place	June 2009
Identify and assess options against requirements, develop and document the recommended solution, including estimated software and other costs and a proposed implementation plan	Costed options and draft recommendations for review and approval	August 2009
Seek review and approval of the recommendations by governance committees and finalize implementation plan and cost estimates	Finalized and approved recommendations	October 2009
Obtain funding for software and hardware acquisition via mid-year budget review and reallocation process	Funding for acquisitions	November 2009
Acquire software and hardware	Acquisition of software and hardware	March 2010

4.2.3 Reduction and Management of Information Technology Assets Infrastructure

In the past year, two studies (Benchmarking and Distributed Computing Environment Rationalization) examined TSB's IT infrastructure and identified strategies and best practices to manage this infrastructure in a sustainable manner over the long term. These observations have led to a two-part course of action:

- rationalize and reduce the amount of IT assets;
- conduct further analysis on options for managing the IT infrastructure.

Work began during 2008–2009 on both these fronts, with the focus on the rationalization piece. The rationalization plan for end-user assets will be fully implemented in early 2009–2010. A detailed plan for rationalizing computer room assets will be developed for implementation over the next few years. Within the context of this newly rationalized infrastructure, the TSB will finalize the assessment of the options available for managing it.

Project Title: Reduction and Management of Information Technology Assets Infrastructure		
Project Manager		Resources Allocated
Manager, Informatics		\$120,000
Overall Project Goals and Objectives		
Reduction of the number and cost of assets being managed by Informatics, for example, printers, desktops/laptops and servers.		
Assessment of the options available for managing the helpdesk and desk side support.		
Benefits of Project Once Implemented		
<ul style="list-style-type: none"> • Roadmap of anticipated costs The TSB will be able to create a roadmap of costs associated with helpdesk/desktop support. • Enhanced performance measurement tools and metrics Enhanced and expanded use of tools to capture relevant Informatics performance data and formalizing the appropriate Informatics key performance indicators (KPIs) to improve the TSB readiness for KPIs and dashboard reporting, while ensuring data accuracy, completeness, consistency, integrity, and timeliness. • Improved data backup and recovery times 		
2009–2010 Project Action Plan		
Activities	Deliverables	Timeline
Complete removal/replacement of printers identified in rationalization plan	Printer rationalization across the TSB	May 2009
Document desktop/laptop rationalization options and implement complete server virtualization/consolidation	EC decision on use of desktops and laptops within the TSB	May 2009
Research, test, recommend, and acquire backup software	Complete virtualized server environment with new data backup and recovery capabilities	November 2009
Determine organizational objectives for any potential IT outsourcing	Documented set of objectives that establishes expectations internally and articulates the intent and anticipated outcomes of outsourcing	May 2009
Assign priority and importance to each objective		
Establish baseline metrics for helpdesk and desktop support	Consolidated internal environmental scan of infrastructure support and its relationship with the business and the end-users	June 2009
Determine degree of platform standardization		
Establish degree of alignment with the needs of business and end-users		

Project Title: Reduction and Management of Information Technology Assets Infrastructure		
Compare current operations with market capabilities: <ul style="list-style-type: none"> • Maturity • Variety of options Risk analysis	Documented overview of scenarios available to the TSB and identified risks	July 2009
Evaluate option	Sourcing scenario identified	August 2009
Present conclusions at TSB's Managers Conference	Feedback from management across the TSB	October 2009

4.3 Workforce Renewal and Maintenance

4.3.1 Establishing a Multi-Modal Training and Standards Division

There is an ongoing requirement to manage the operational elements of the TSB Investigations and Information Management System, in particular, training on the system, identification of business requirements, and standardization of use. In addition to system training, there is a requirement to provide a broader coordination of all multi-modal and cross-TSB training. To meet this need, a stand-alone Multi-Modal Training and Standards Division will be established in 2009–2010. This Division will obtain guidance on training requirements from a Training Steering Committee that will report to the Executive Committee. The Division will be responsible for coordinating the common operational and corporate training. It will also ensure standardization of the investigative processes and tools and serve as the conduit to ensure that the operational requirements are appropriately integrated into the TSB Investigations and Information Management System.

Project Title: Establishing a Multi-Modal Training and Standards Division	
<i>Project Manager</i>	<i>Resources Allocated</i>
Director, Operational Services	(*)
<i>Overall Project Goals and Objectives</i>	
Once implemented, the Multi-Modal Training and Standards Division will be responsible for coordinating multi-modal training and cross-TSB training as well as for ensuring continuity of the operational business needs and processes associated with the TSB Investigations and Information Management System.	
<i>Benefits of Project Once Implemented</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Formalized standards and broader coordination of multi-modal and cross-TSB training • Ongoing management of the operational elements of the TSB Investigations and Information Management System, in particular, training on the system, identification of business requirements, and standardization of use 	

Project Title: Establishing a Multi-Modal Training and Standards Division		
<i>2009–2010 Project Action Plan</i>		
<i>Activities</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timeline</i>
Hire Staff	Four staff hired: <ul style="list-style-type: none"> • Manager • Training and Development Officer • Analyst • Administrative Support 	December 2009
Establish a Training Steering Committee	Signed terms of reference and initial meeting conducted	March 2010
Initiate a training needs analysis	Terms of reference for the training needs analysis approved at the TSB Managers' Conference	December 2009
Validate and formalize the Integrated Safety Investigations Methodology (ISIM), Investigating Human Factors and course standards	Formal training plans and standards	March 2010
Review the TSB Investigations and Information Management System standard practices	Report on current standardization of the system's usage and users feedback	March 2010

(*) will be funded within the Division's A-base budget

4.3.2 Knowledge Transfer Strategy and Program

As a knowledge-based organization, the TSB requires the effective transfer of knowledge between employees for continuity of efficient operations. The first step is to develop a robust HR plan that will cascade into detailed succession plans, learning plans, and knowledge transfer plans. Over the coming year, we will review our HR planning process to make planning templates and procedures more user-friendly for managers. We will develop a mechanism to facilitate identifying and capturing of essential knowledge for sharing and to assist managers in developing practical succession and learning plans.

Mechanisms will also be identified through which the essential knowledge can be captured from employees and stored in central repositories for future use. The knowledge transfer fund will continue to be used to make strategic investments to support the transfer of knowledge from experienced employees to newer employees.

Project Title: Knowledge Transfer Strategy and Program		
Project Manager		Resources Allocated
Manager, Human Resources		\$25,000
Overall Project Goals and Objectives		
Development of a mechanism to facilitate the identification and capture of essential knowledge for sharing and to identify the linkages to HR planning, succession planning and individual learning plans		
Benefits of Project Once Implemented		
<ul style="list-style-type: none"> Will improve operational efficiency as essential knowledge will be captured into operating procedures and stored in a central repository readily accessible to the managers and employees Will facilitate the development of succession plans as well as individual learning plans Will facilitate discussion between managers and employees with respect to setting annual expectations and reviewing career plans Will build capacity within the TSB by building employee skills and identifying opportunities for career advancement 		
2009–2010 Project Action Plan		
Activities	Deliverables	Timeline
Phase I – Initial Identification Improve the HR planning process to facilitate the identification of gaps and areas most at risk	Areas most at risk listed either by functions/modes or departures Information validated with the directors and the director general Each function broke down further and essential knowledge to be captured prioritized	June 2009 Revisit plans in the fall of 2009
Develop succession plans for the next three years and improve the staffing plans accordingly to cover longer term staffing	Priority positions to be filled over the next three years identified using the integrated HR Business Plan Knowledge to be transferred identified by managers and HR working in parallel with current incumbents	September 2009
Develop learning plan tools that will facilitate capturing employee interest in career development within the TSB	Identified essential knowledge transfer gaps to employee career development interests linked to the setting of performance goals and objectives	Spring 2009
Work with Information Management to ensure knowledge is captured in line with the new Enterprise File Plan for both paper and electronically kept files	Identified essential knowledge linked with the progress to date in the various work units Knowledge available for review and update identified	June 2009

Project Title: Knowledge Transfer Strategy and Program		
Phase II – Capturing Knowledge Contract a consultant to interview employees and managers to capture and document knowledge	Format in which to capture and document knowledge identified Those to be interviewed identified Information captured, validated, and saved for record and accessibility purposes	January 2010
Work with Information Management to ensure file plan requirements are met	Both paper and electronic file plans identified and ready to capture and hold information	January 2010
Phase III – Implementation Develop a communication plan	Project communicated at large within the TSB and linkages to HR planning, succession planning, and learning plans made Means/process to keep captured material up to date identified	Spring 2010

4.3.3 Follow-Up to 2008 Public Service Employee Survey Results

Results of the 2008 Public Service Employee Survey will be available early in May 2009. Once these results are available, they will be reviewed and communicated to managers and employees. The results will be analyzed in greater detail, key issues requiring attention will be identified, and an appropriate action plan will be developed. Individual senior managers will also review their organizational unit's results and develop their own local action plans to address issues of particular importance to their respective areas of responsibility. These action plans will then be implemented over the next few years.

Project Title: Follow-Up to 2008 Public Service Employee Survey Results		
<i>Project Managers</i>		<i>Resources Allocated</i>
Director General, Corporate Services and Manager, Human Resources		(*)
<i>Overall Project Goals and Objectives</i>		
Development and implementation of a detailed action plan to improve the TSB work place and thereby respond to key employee concerns		
<i>Benefits of Project Once Implemented</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Improvements in the TSB work place/work environment • Increased employee satisfaction and morale • Improved employee retention • Improved productivity 		
<i>2009- 2010 Project Action Plan</i>		
<i>Activities</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timeline</i>
Communicate the 2008 Public Service Employee Survey (PSES) results to all managers and employees	Senior management briefing Communiqué to all employees	May 2009

Project Title: Follow-Up to 2008 Public Service Employee Survey Results		
Analyze the 2008 PSES results to identify key strengths and issues	List of key strengths and key issues	June 2009
Analyze key issues in detail	Recommendations on potential actions to address the key issues	September 2009
Seek managers' input on recommendations at TSB's Annual Conference	Management feedback for consideration in the development of the action plan	October 2009
Develop a detailed action plan	Detailed action plan	November 2009
Implement the action plan	To be determined	To be determined

(*) none allocated as of April 1, 2009

4.3.4 Review of Stand-by System

The recent audit of overtime expenditures has raised a number of questions about the efficiency and cost effectiveness of the current stand-by system. The auditors have suggested that there may be better alternatives to fulfil our business needs. A detailed review will therefore be undertaken in the latter part of the fiscal year. The review will document the current practices, identify and assess options, as well as formulate recommendations. Upon completion of the review, a new or revised stand-by system will be implemented as may be deemed appropriate.

Project Title: Review of Stand-by System	
<i>Project Manager</i>	<i>Resources Allocated</i>
To be determined	\$40,000
<i>Overall Project Goals and Objectives</i>	
Review of the current stand-by practices and exploration of alternative options to identify the most efficient, effective and economic approach to meeting TSB's operational needs	
<i>Benefits of Project Once Implemented</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Improved efficiency and effectiveness • Improved management of stand-by expenses • Potentially reduced costs 	
<i>2009–2010 Project Action Plan</i>	
To be developed by Project Manager once appointed	

4.4 Financial Management

4.4.1 Review of Budget Allocation and Revision Processes

Further to the work completed in the context of the A-base budget review and the discussions at the managers' conference in October 2008, a new budget planning process is being introduced on a trial basis for the 2009–2010 fiscal year. Once the initial budget allocations are made, we will evaluate this new process. A review will also be done to explore how the activity-based costing framework developed during the A-base budget review can be integrated into the ongoing budget planning and management process. We will then develop a revised integrated financial, human resources, and business planning process to be implemented the following fiscal year.

New budget management tools will be developed and made available to responsibility centre managers during the upcoming year to assist them in the ongoing management of their budgets. Training will also be provided to managers and administrative officers.

Project Title: Review of Budget Allocation and Revision Processes		
Project Manager		Resources Allocated
Manager, Finance and Administration		(*)
Overall Project Goals and Objectives		
<ul style="list-style-type: none">• Budget allocation and revision processes improved• Managers provided with useful tools to manage budgets and evaluate needs• Processes streamlined• Financial requirements standardized in terms of information required, frequency of updates, and deadlines		
Benefits of Project Once Implemented		
<ul style="list-style-type: none">• Once implemented, the budget allocation and review processes will provide a solid base for managers to establish, maintain, and plan future budget reviews.• The monthly scorecard will provide managers with an additional tool for displaying their results differently. It will help them to keep up with their budget and changing budget needs throughout the year.• The figures in GX will also benefit from an established process leading to a better understanding of the TSB financial situation throughout the year.		
2009–2010 Project Action Plan		
Activities	Deliverables	Timeline
Evaluate the establishment of the 2009–2010 budget	Implementation report based on the review of the processes	June 2009
Build a budget review calendar for 2009–2010	Calendar with budget review deadlines Call letter issued Budget review conducted at mid-year and third quarter at a minimum	June 2009

Project Title: Review of Budget Allocation and Revision Processes		
Evaluate activity-based costing solution and determine how best to use it for financial planning over medium to long term	Recommended approach to senior management for the ongoing use of the activity-based costing tool	June 2009
Develop and implement tools for RC managers	Scorecard template available to managers Update process in place for regular financial reviews Integration with RC monthly-end process	September 2009
Review procedures for 2010–2011 cycle and ensure full alignment with other planning activities	Process reviewed and procedures issued	October 2009

(*) will be funded within existing budget

4.4.2 Review of Salary Forecasting Processes

Numerous concerns have been identified about our ability to produce precise and accurate salary forecasts. We will review the tools and processes used for salary forecasting and provide managers and administrative officers with new and/or improved tools and processes and appropriate training.

Project Title: Review of Salary Forecasting Processes		
<i>Project Manager</i>		<i>Resources Allocated</i>
Manager, Finance and Administration		\$8,400
<i>Overall Project Goals and Objectives</i>		
Tools and processes used for salary forecasting are reviewed and new and/or improved tools and processes are implemented		
<i>Benefits of Projects Once Implemented</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Improved accuracy of salary forecasts Improved decision making Improved efficiency 		
<i>2009–2010 Project Action Plan</i>		
<i>Activities</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timeline</i>
Meet three to five managers and administrative officers (AOs) to identify: <ul style="list-style-type: none"> problems/concerns information required 	List of requirements established	July 2009

Project Title: Review of Salary Forecasting Processes		
Meet Finance and Accounting to identify: <ul style="list-style-type: none"> • problems/concerns • information required 	List of requirements established	July 2009
Analyze findings and provide recommendations	Recommendations and action plan developed	August 2009
Present recommendations to Management Committee	Recommendations and action plan reviewed by Management Committee	September 2009
Present recommendations to Executive Committee	Recommendations and action plan approved by Executive Committee	September 2009
Implement approved recommendations	New process New guidelines, procedures, or policy Managers and AOs trained	To be determined

4.4.3 Costing Tools for Major Investigations and Projects

The costing of major investigations and major Business Plan projects continues to be a challenge for the TSB. We will review past practices to identify good practices that can be leveraged to develop and implement standardized templates and processes. A toolkit will then be compiled and made available to managers and project leaders.

Project Title: Costing Tools for Major Investigations and Projects		
<i>Project Manager</i>		<i>Resources Allocated</i>
Manager, Finance and Administration		\$10,500
<i>Overall Project Goals and Objectives</i>		
Development and implementation of standardized templates and processes for the costing of major investigations and Business Plan projects, and compilation of a toolkit for managers and project leaders		
<i>Benefits of Project Once Implemented</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Improved evaluation of the funds required to complete major investigations and projects • Improved accuracy of TSB Treasury Board submissions • Facilitated implementation of the new Treasury Board Investment Planning Policy 		
<i>2009–2010 Project Action Plan</i>		
<i>Activities</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timeline</i>
Major occurrences		
AOs/Managers/IIC Perspective		
Use operational flow charts (ISIM) for major events to: <ul style="list-style-type: none"> • determine cost drivers • sort all templates and associated checklists 	Drivers and related costing tools identified Best costing practice chosen	February 2010

Project Title: Costing Tools for Major Investigations and Projects		
<ul style="list-style-type: none"> Evaluate all flow chart steps to identify financial impact and requirement for financial evaluation 	Best practices reviewed, improved and documented	
Validate reviewed document with three or four AOs/ Managers/IICs	Feedback as to whether the improved tool covers all items	March 2010
Place tools on the TSB InfoGATEWAY and communicate the information to all employees	Documentation available to all New tools communicated	March 2010
Finance Perspective		
Identify all activities to be done for a major occurrence, regular financial needs, and for Treasury Board submission needs: <ul style="list-style-type: none"> What needs to be done? Who is responsible? What are the steps to follow? 	Documents with required steps	March 2010
Major Projects		
Gather all internal costing tools used to cost major projects	Inventory of all tools Best tool(s) identified	
Evaluate and compare in-house tools with Treasury Board Guide to Costing	Fit/gap analysis on tool used Best practices identified	
Review costing tools and improve them to meet TSB requirements	Costing templates developed Costing process developed Toolkit for managers or project leaders and checklist to establish project costs	
Validate reviewed document with three or four AOs/ managers/ past project managers	Feedback as to whether the improved tool covers all items	March 2010
Post toolkit, templates, procedures, and guidelines on the TSB InfoGATEWAY	All tools available on the TSB InfoGATEWAY	March 2010

In addition to the investment projects described in this section, funds were allocated for the completion of two projects started last year, namely the review and update of the TI and CAI job descriptions and the Head Office renovations.

5.0 Branch and Directorate Priorities

5.1 Board

The focus for the Board over the coming year will be to continue to uphold and advance the high standards of the organization through the production of timely and comprehensive accident investigation reports. Particular attention will be paid to the responses to the Board's safety communications to ascertain whether positive change is being achieved. The Board will continue to extend the reach of its safety messages through its Outreach Program and will seek to identify safety trends or concerns that may merit further attention.

5.2 Executive Director

In the coming year, the Executive Director will emphasize solidifying the various organizational changes resulting from the recently completed A-base review exercise. Particular attention will be placed on evaluating how the new governance structure is functioning. A continued focus will be report timeliness and ensuring the operational capacity of the organization.

The priority of the Communications Division will be to increase the effectiveness of communications and outreach planning by adopting new initiatives that improve the visibility, access and understanding of TSB's safety messages, and in turn, help strengthen the uptake of the Board's recommendations. To this end, the Communications Division will continue to seek opportunities to connect with the public, the media and key change agents, to maximize the impact of the Board Outreach Program, and to generate growing awareness of the TSB by Canadians.

The main priority of the Publishing and Linguistic Services Division will remain the timely and efficient production of all TSB public documents. The Division will also continue to implement the changes recommended in the 2007–2008 review of its workflow processes and practices and functional capacity. To that end, the Division will plan for proper backup, especially for positions that are one deep. Throughout the year, the Division will also aim to publish investigation reports on the TSB website in a timely manner and will keep the number of backlog reports to a minimum.

5.3 Air Investigations Branch

The key priority of the Air Investigations Branch will be to ensure that it maintains its investigation capabilities and productivity during a year that will see staff and management changeover, mostly due to retirements, both in Head Office and the regional offices. Its activities will include training new staff, transferring corporate knowledge from experienced employees, and training all staff on recent changes in the aviation industry.

The Air Investigations Branch will strive to ensure that the number of investigations started does not exceed the Branch's ability to produce investigation reports. It is currently able to produce approximately 60 investigation reports per year.

It will continue its efforts to issue more timely safety communications of validated safety deficiencies, and to keep the average time for completing investigation reports to less than 15 months.

The Branch will continue its efforts to establish and maintain professional external relationships, and will work collaboratively with its internal partners to increase productivity to make more effective use of resources.

It will continue to review its policies, procedures and manuals of investigations to ensure that they are up to date with the current international investigation standards.

5.4 Marine Investigations Branch

The priority of the Marine Investigations Branch will be to continue to improve the quality and timeliness of its investigation reports and safety communications. The Branch plans to publish the reports of all the investigations it started in 2008–2009 and to keep the average time for completing investigation reports to less than 15 months. To achieve this goal, it will continue to rigorously assess occurrences on which investigations will be undertaken to obtain maximum safety payoff while applying a project management approach to make effective use of its resources. Furthermore, the TSB investigation methodology will be reinforced in all steps of the investigation process for consistency and quality of investigations.

The Branch will also continue to implement a strategic-focused approach to HR planning to ensure the continuity and stability of service delivery. It will complete the staffing of vacant positions as identified in its staffing plan. The newly hired staff will then be equipped with requisite skill sets and competency by training and coaching in key areas of investigation.

Finally, the Branch will improve the effectiveness of Board safety recommendations by ensuring that staff consistently applies the recommendations development process, as identified by the Chair's Challenge, through strategic communication with key stakeholders.

5.5 Rail/Pipeline Investigations Branch

The priority of the Rail/Pipeline Investigations Branch will be to continue to focus on Branch productivity. This will be achieved, in part, by producing more concise investigation reports. To use its limited resources effectively, the Branch will work more closely with the Operational Services Branch. The goal is to complete 12 rail investigation reports during this fiscal year and to keep the average time for completing investigation reports to less than 18 months. For the Pipeline Section, the goal is to start

one Class 3 or one Class 2 report. In the latter case, the report will be completed within 18 months of the date of the occurrence; in the case of a Class 3 report, the deadline for completion will be within 15 months.

Another priority will be to provide training resources to newly hired investigative staff, as well as refresher training to other staff in various areas, including investigation methodology, technical analysis, hazardous materials and communications.

Finally, the Branch will improve its railway occurrences database to address the concerns raised by the *Railway Safety Act* Review Panel. The Branch will work with the three major rail companies to develop the technology to directly download occurrence reports into the statistical database.

5.6 Operational Services Branch

The Operational Services Branch supports TSB investigations by delivering of multi-modal training and providing specialist expertise, including transportation investigation data analysis and the identification of safety deficiencies related to engineering and human factors. Reports and data generated by the Branch play a key role in the timely and effective communication of TSB findings.

The priority of the Operational Services Branch this fiscal year is to fully realize its potential. As part of this effort, it will conduct a training needs analysis to help define the scope and depth of responsibilities and staffing requirements for the Multi-Modal Training and Standards Division. At the same time, the Branch will maximize the effectiveness of its contributions to the TSB objectives through close collaboration with internal clients and professional relationships with outside agencies. To continue to provide the TSB with access to required capabilities, it will foster the relevant independent specialist expertise and sustain the facilities required to effectively contribute to future investigations.

5.7 Corporate Services Directorate

In addition to ensuring the ongoing provision of quality services to its clients, the Corporate Services Directorate will focus its efforts on three key priorities in 2009–2010. First, the Directorate will continue its efforts to implement its own HR plan and to stabilize its workforce. Second, it will emphasize the Business Plan projects assigned to the Corporate Services Directorate. Finally, it will work to review, update, and streamline internal policies and procedures to reduce the administrative burden and improve efficiency.

6.0 Human Resources Plan

At the TSB, HR planning is an integral part of doing business. Senior management identifies key human resources issues, which are addressed in the corporate risks and priorities. Each branch or division has also developed its own HR plan based upon its operational business needs. The information contained in these plans has been analyzed and synthesized for integration into this Business Plan. Section 6.0 provides a brief profile of the TSB workforce, followed by additional information about the gaps that we face, and the strategies that have been identified to address these gaps.

6.1 Human Resources Profile and Demographics

As of March 31, 2009, the TSB workforce⁶ was composed of 218 indeterminate, 10 determinate, and 8 casual employees. The TSB workforce is located in the National Capital Region (Headquarters and Engineering Laboratory) and the following regions: Atlantic, Quebec, Ontario, Central, Western, and Pacific. The National Capital Region staff constitutes 69% of the workforce with the remaining 31% being located in the regions.

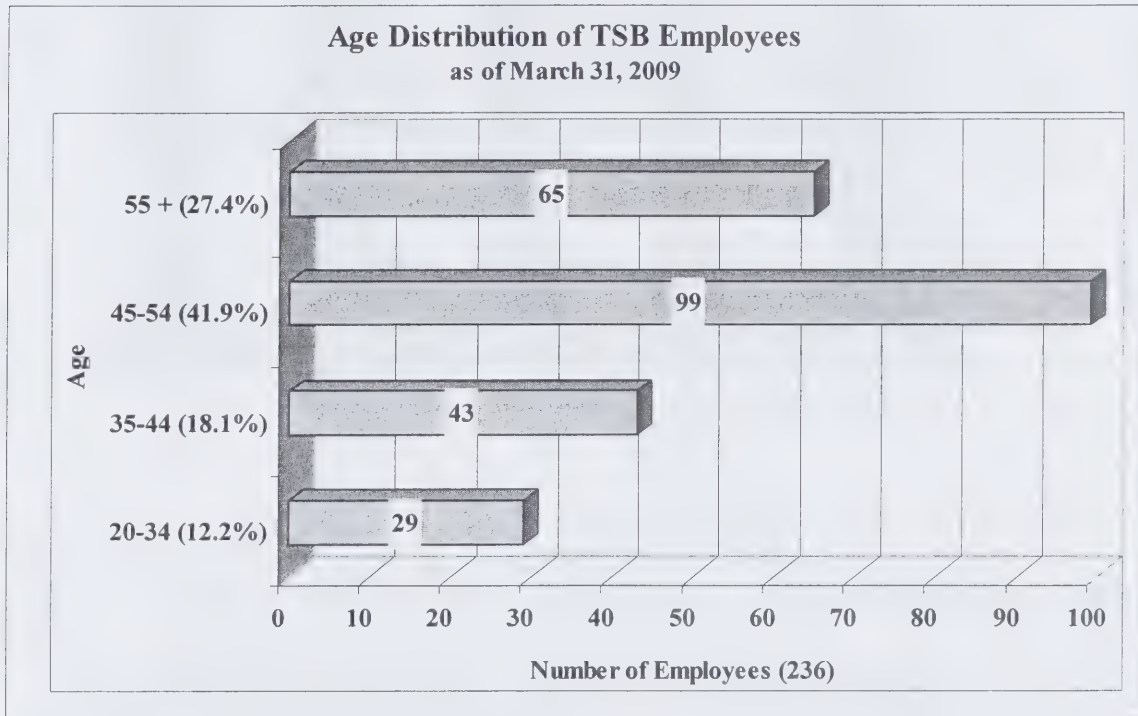
The workforce consists of employees in five occupational categories listed in the following table. The majority (55%) of our staff occupies positions in the Technical and the Scientific and Professional categories, which allows us to characterize our workforce as highly skilled and specialized. The remaining 42% of employees provide internal services either at the corporate level or as support services in the operational branches. The Executive category accounts for 3% of employees.

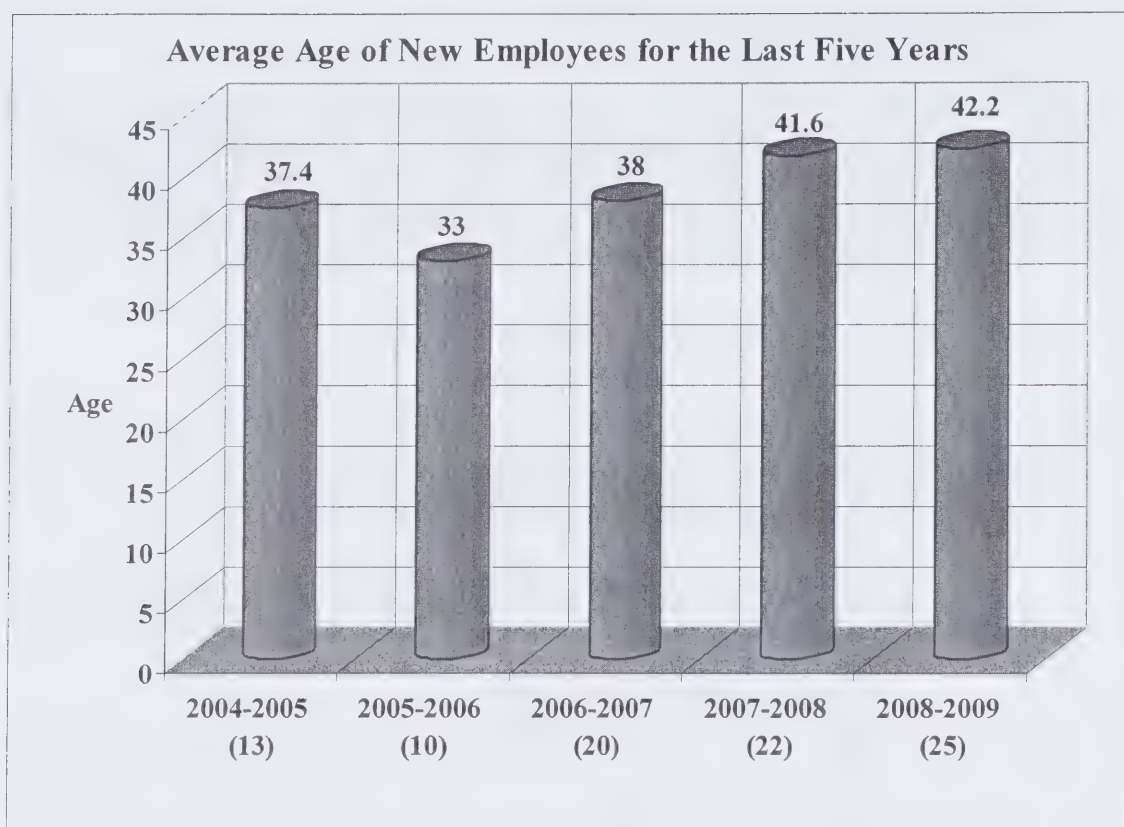
⁶ Population information is based upon data available in the Human Resources Information System (HRIS) on March 31, 2009.

Occupational Categories and Groups	Number of Employees by Group	Number of Employees by Category
EXECUTIVE		6
EX Executive	6	
SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL		28
EN-ENG Engineering	18	
ES-LA Economic, Sociology, Statistics and Law	8	
LA Law Group	1	
LS Library Science	1	
TECHNICAL		106
AI-NOP Air Traffic Control	2	
AO-CAI Aircraft Operations	31	
EG Engineering and Scientific Support	4	
	5	
GT General Technical	4	
SI Social Science Support	60	
TI Technical Inspection		
ADMINISTRATIVE AND FOREIGN SERVICE		60
AS Administrative Services	26	
CS Computer Systems Administration	15	
FI Financial Administration	3	
IS Information Services	9	
PE Personnel Administration	3	
PG Purchasing Group	2	
PM Program Administration	2	
ADMINISTRATIVE SUPPORT		28
CR Clerical and Regulatory	28	
CASUAL		8
Casual	8	
TOTAL		236

6.1.1 Age Distribution

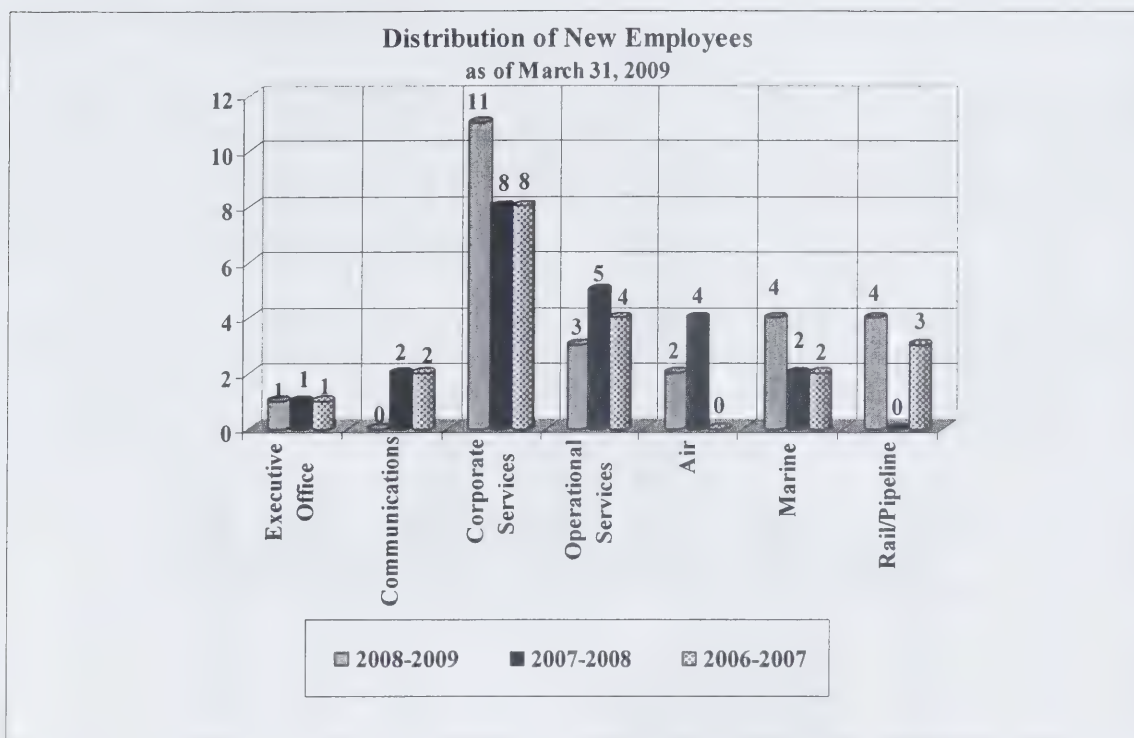
The following figure shows the age distribution of the TSB's population. Seventy percent of the employees are over the age of 45. In November 2007, this percentage was 72%. The average age of the indeterminate population is now 49 versus 44 for the Federal Public Service as a whole. The average age of TSB employees hired over the last five years is 38, which has brought the average age of our population below 50.





6.1.2 Staff Turnover

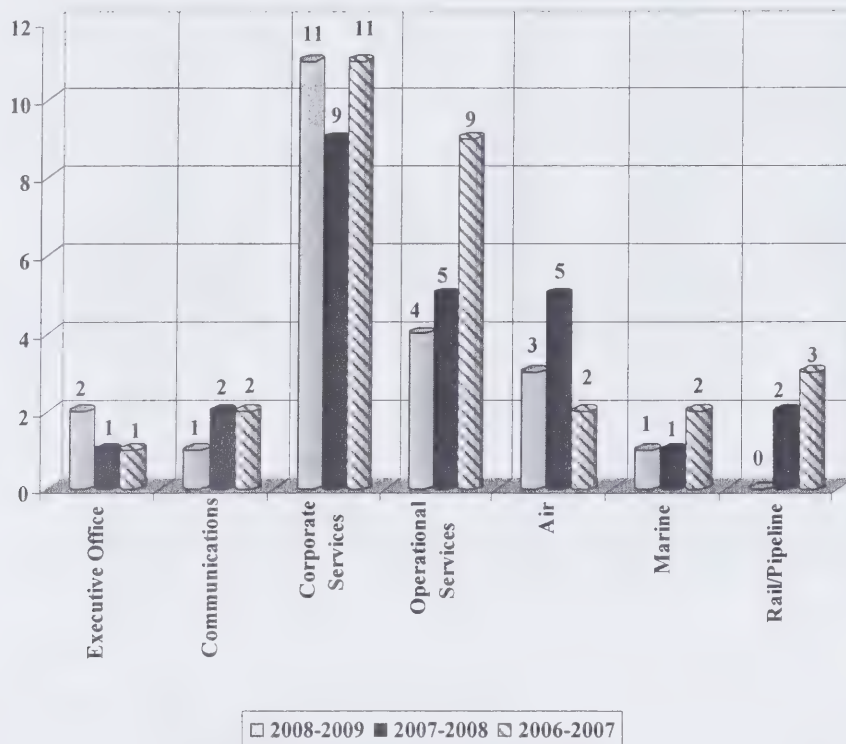
In a large measure driven by demographics, and to a certain degree by the growing prevalence of a knowledge-based economy, the demand for more educated and highly skilled workers continues to grow while the talent pool continues to shrink. These conditions lead to high rates of attrition as local, national, and international organizations and government struggle to attract similar talents and skills from a limited workforce.



Between April 1, 2008 and March 31, 2009, 25 new indeterminate and determinate employees joined the TSB. For the same period in 2007–2008, there were 22 new arrivals, and in 2006–2007, there were 20 new arrivals. Although there has been a steady increase in the number of new hires, the TSB must continue its efforts and develop new strategies to keep pace with employee turnover.

From April 1, 2008 to March 31, 2009, 22 employees left the TSB, a decrease from the previous two years. In 2007–2008, there were 25 departures and in 2006–2007 there were 30 departures. Employees departed to retire, to advance their careers, for opportunities in larger departments and organizations, or to obtain indeterminate employment.

Employee Departures

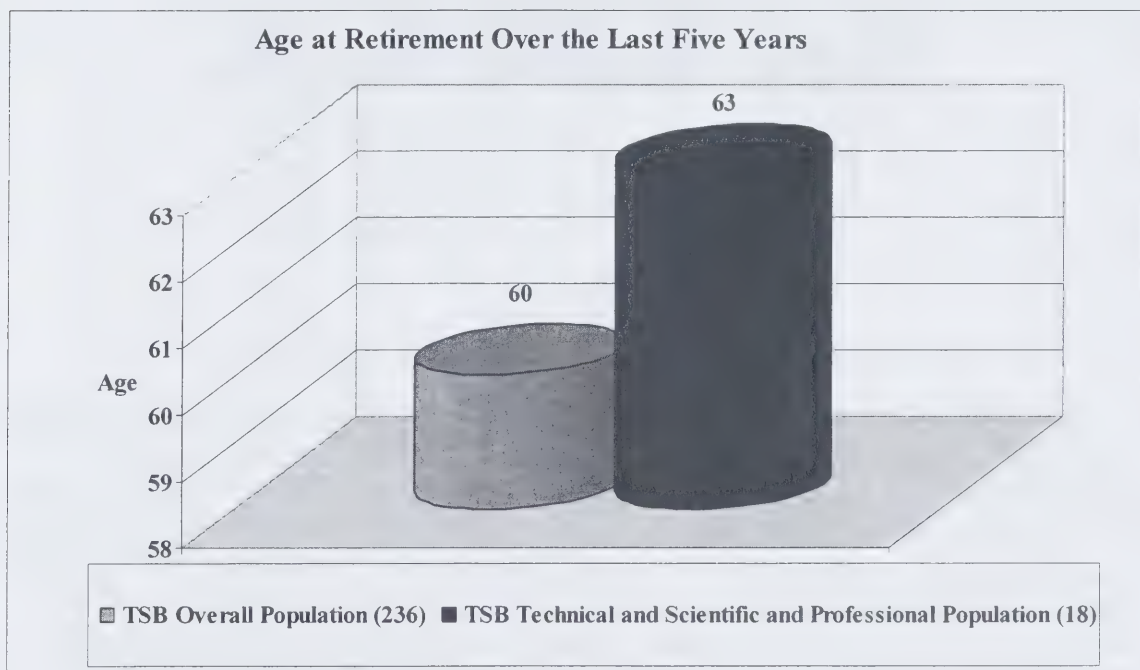


Over the last three years, although the TSB's hiring has increased, it has not been able to backfill the departures. Still struggling to close the gap are the Corporate Services, Operational Services and Air Investigations Branches. The TSB has identified workforce renewal as a strategic priority and with the introduction of short- and long-term staffing plans and strategies, the TSB should be in a better position to deal with expected turnover and retirements over the next few years.

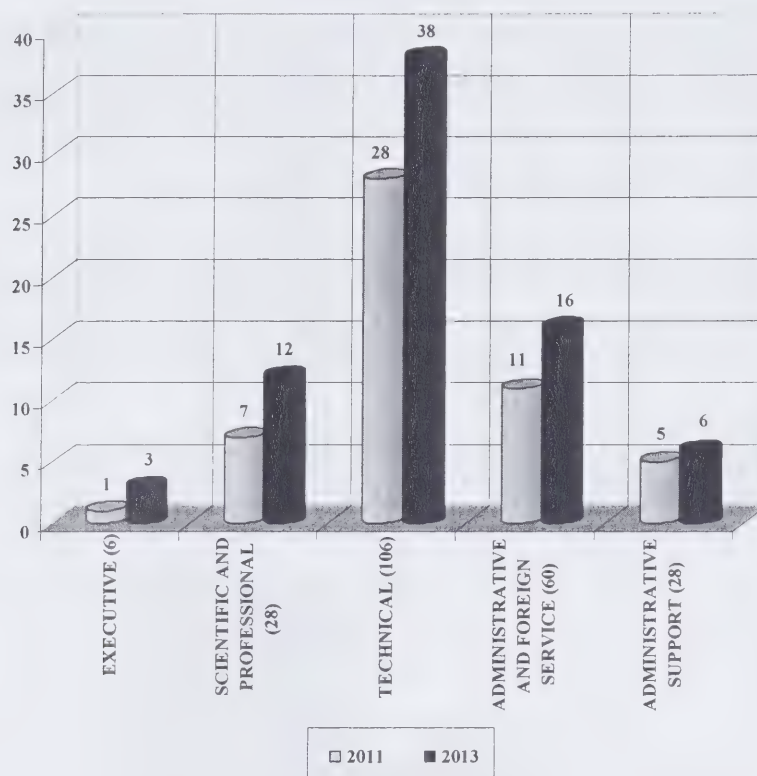
6.1.3 Upcoming Retirements

The following figures illustrate our retirement scenario for the next few years. There is an increase in potential retirements in some sectors and occupational groups. This trend is consistent with the forecasted rate of retirements for the entire Public Service, which is expected to peak in 2013 as noted in the Clerk's *Sixteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*.

Over the last five years, the average age at retirement of TSB employees is 60. However, among the Technical and Scientific and Professional categories, which comprise 55% of the TSB employees, the average age of retirement increases to 63. The average age of employees is 52 in the Technical category and 50 in the Scientific and Professional category.



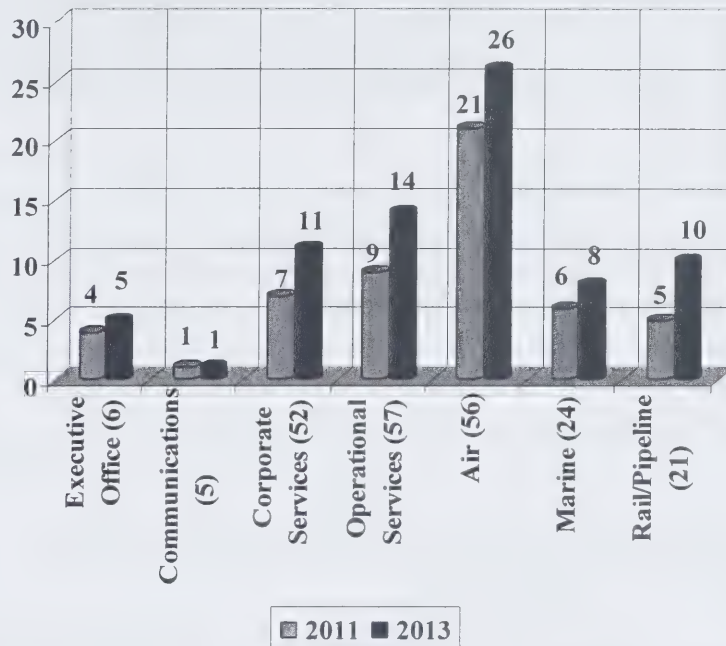
Employees Eligible for Retirement in April 2011 and 2013 by Occupational Categories
as of March 31, 2009



Two years from now, in April 2011, approximately 52 employees (22% of current TSB staff) will be eligible for retirement. By April 2013, that number will increase to approximately 75 employees (32% of current TSB staff), an increase of 10% in just two years. Based on an analysis of potential retirements by occupational category, the categories most vulnerable are the Executive, Scientific and Professional, and Technical. Departures in these particular categories could have an impact on the delivery of our mandate. Recognizing this, in addition to Workforce Renewal, the TSB has identified Knowledge Transfer as one of its strategic priorities, which will assist the TSB to not only intensify its efforts on recruitment by setting targets for particular groups but to set direction for learning, career development, and succession planning.

It is important to note that retirement eligibility is not necessarily a reliable predictor of retirements since an individual's decision to retire at a particular moment is influenced by many factors such as nature of work, marital status, family constraints.

**Employees Eligible for Retirement in April 2011 and 2013
by Branch and Division
as of March 31, 2009**



Among the branches and divisions, the groups we need to focus on are the Executive Office, Air and Rail/Pipeline workforce (83 % of the Executive Office, 46 % of Air and 48 % of Rail/Pipeline employees are eligible for retirement in 2013). Knowledge transfer and staffing plans and strategies, combined with talent management and succession planning, should address these vulnerabilities.

6.1.4 Employment Equity

As of March 31, 2009, there were a number of shortfalls in the representation⁷ of employment equity groups.

Employment Equity Group	Executive	Scientific and Professional	Technical	Administrative and Foreign Service	Administrative Support
Women	-2	-1	-4		
Aboriginal People					-1
Visible Minorities		-1	-4	-2	
Persons with Disabilities			-2		

Our comparative statistics over the last year are based on the 2001 assessment of the workforce market availability. However, more recent statistics taken from the 2006 Census of workforce availability in the Canadian population may show an increase in our gaps, particularly for women in the Executive Group, and visible minorities and persons with disabilities in the Technical Group.

Closing these gaps is particularly challenging because the TSB does not hire at the entry level for its major operational groups (AO, TI, and EN-ENG). Hiring for these groups is at a senior level, which precludes the TSB from participating in post-recruitment campaigns and job fairs. The TSB will be updating its employment equity statistics in 2009–2010 and will assess what action will be required to address the revised gaps that may be identified.

6.1.5 Linguistic Profile and Capacity

Sixty percent of TSB's employees occupy bilingual positions, 39.5% occupy English essential positions, and 0.5% occupy French essential positions with 37.5 % of our staff identifying French as their first official language. Of those occupying bilingual positions, five employees hired on a non-imperative basis do not meet the bilingual profile of their position, three are currently on language training, one is on part-time language training and one was recently hired and will be evaluated for training in the next year.

⁷ Representation figures are based upon the 2006 Census of workforce availability in the Canadian population.

6.2 Key Human Resources Gaps

Anticipated attrition levels continue to be of concern not only for the TSB but also for the broader Public Service employee population. While the increasing number of retirements affects the TSB as a whole, the Corporate Services Directorate's workforce situation is additionally stressed by the high demand and extreme competition for HR and Financial Advisor specialists throughout the federal government. The anticipated attrition will be addressed in the following two ways:

- Workforce renewal (accessing new resources with appropriate skills and competencies) will be addressed, both individually (by branch/directorate) in their HR plans, and collectively through efforts coordinated by HR. Such efforts include exploring the creation of partnerships with other federal government organizations that hire staff with similar skills and competencies, as well as exploring non-conventional staffing such as interchanges with other agencies/organizations. These staffing activities will also allow managers to consider hiring designated group members in categories in which there are representation gaps within the TSB.
- In developing HR planning priorities for 2009–2010, management has reinforced its commitment to meaningful succession planning based upon a revamped employee performance review process, and the development of individual learning plans. This will be supported wherever possible by providing staff with career development and personal growth opportunities that are aligned with future organizational requirements. These strategically focused efforts are aimed at creating a continuous learning environment. We will also optimize our use of the TSB Knowledge Transfer Fund by developing a knowledge transfer strategy.

The TSB faces significant gaps in employment equity, particularly when compared to the more recent workforce availability figures. The Human Resources Division will therefore put in place processes to review all proposed staffing actions to identify potential employees from underrepresented groups. Particular emphasis will be placed on recruiting visible minorities and women in the technical category, which has significant representation gaps compared to the external workforce market availability.

Although there are no gaps in our linguistic profiles and capacity, our succession planning must continue to provide part-time language training. Emphasis on strengthening second official languages skills in the development of individual learning plans will also ensure the TSB can continue to fully meet its official languages obligations.

6.3 Human Resources Strategies and Priorities Action Plan

The following Strategies and Priorities Action Plan summarizes the strategies to be implemented over the coming year. All elements are aimed at ensuring that our HR gaps are addressed, in both the short-term (one to two years) and long-term (three to five years) timeframes.

Strategic Initiatives			
Action Plan			
HRM Strategies	HRM Outcomes	OPI	Completion Date
1. Knowledge transfer strategy	Knowledge transfer strategy and action plan approved and implemented	Manager, HR	Spring 2010
2. Capacity building	Analyze capacity and build a staffing plan focusing on strategic operational goals	HR Advisors with managers	June 30, 2009
	Create partnering arrangements to build value	HR Advisors with managers	March 31, 2011
	Develop a succession plan	HR Advisors with managers	September 30, 2009
	Review work descriptions (TI and AO-CAI)	HR Advisors with managers	June 30, 2009
	SI and ES positions converted to the new EC occupational group	Manager, HR	June 30, 2009
3. Learning and training program review	A new approach to learning and training developed and implemented (management tracking process tools forms)	Director, Operational Services in collaboration with HR	March 31, 2010
	Implementation of a revamped employee orientation program	Manager, HR	September 30, 2009
4. Organizational structure	Any changes required by the Air Investigations Branch implemented	Director, Air Investigations Branch	TBD

Strategic Initiatives			
5. 2008 Public Service Employee Survey	Analysis and recommendations	Director General, Corporate Services and Manager, HR	TBD
	Plan formulation and communication	Director General, Corporate Services and Manager, HR	TBD
	Plan implemented	Director General, Corporate Services and Manager, HR	TBD
		Director General, Corporate Services and Manager, HR	
6. Review of the standby system	Review and analysis completed and recommendations implemented	TBD	TBD

7.0 2009–2010 Resource Allocation

Budgets for fiscal year 2009–2010 were approved by the Executive Director. The allocations approved for the Branches and the Directorate are shown in the table below.

Responsibility Centre	Salaries (\$)	Overtime (\$)	O+M (\$)	Totals (\$)
Executive and Board Members	1,418,489	8,240	462,856	1,889,585
Communications	478,112	17,300	223,404	718,816
Corporate Services	3,806,533	34,200	1,889,650	5,730,383
Operational Services	3,206,022	27,239	827,860	4,061,121
Investigations - Air	6,029,401	325,400	1,446,378	7,801,179
Investigations - Marine	2,624,689	274,558	482,336	3,381,583
Investigations – Rail and Pipeline	2,202,391	358,091	435,435	2,995,917

Responsibility Centre	Salaries (\$)	Overtime (\$)	O+M (\$)	Totals (\$)
Subtotals	19,765,637	1,045,028	5,767,919	26,578,584
Business Plan Projects				612,504
Capital Assets Investments				600,000
Costs Recoverable from Treasury Board ^(*)				323,000
			Totals^(**)	28,114,088

(*) These costs include severance pay, vacation pay for unused vacation leave on termination of employment and parental benefits.

(**) The total budget allocated includes the estimated lapse carry-forward from the previous year and a risk-based overprogramming.

Approved allocations for the Business Plan projects are shown in the following table.

Priorities	Projects	Resources Allocated (\$)
Productivity and Efficiency of Safety Communications	Implementing program evaluation and performance measurement	25,000
	Chair's Challenge – Part 2 and enhanced website use	
Information Technology Infrastructure and Information Management	Applications infrastructure upgrade	160,790
	Electronic records management system	130,000
	Reduction and management of information technology assets infrastructure	120,000
Workforce Renewal and Maintenance	Establishing a Multi-Modal Training and Standards Division	
	Knowledge transfer strategy and program	25,000
	Follow-up to 2008 Public Service Employee Survey results	
	Review of stand-by system	40,000
Financial Management	Review of budget allocation and revision processes	
	Review of salary forecasting processes	8,400
	Costing tools for major investigations and major projects	10,500
TOTAL for 2009–2010 Projects		519,690
	2008-2009 Unfinished Projects	
	Review and update of TI and CAI work descriptions	64,814
	Head Office renovations	28,000
TOTAL		612,504

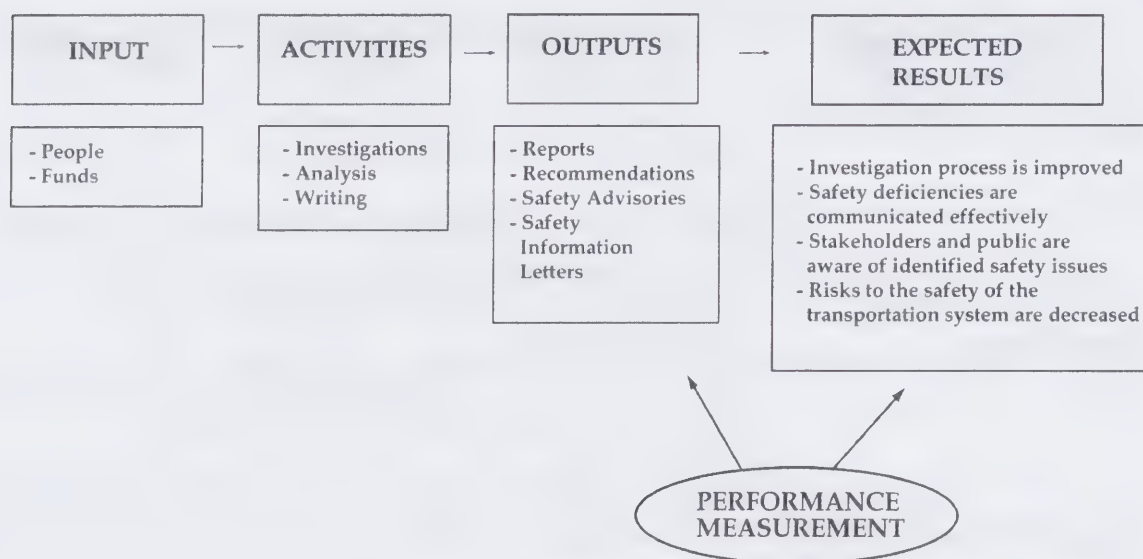
8.0 Performance Measurement

We have identified clear deliverables and timelines for each priority project in this Business Plan. This is important so that feedback can be provided to decision makers, and any necessary follow-up action can be taken to update or better manage activities. The ability to measure and communicate results focuses managers and employees on the critical drivers, and enables us to align our indicators and action plans throughout the entire organization.

8.1 Results Chain

To demonstrate how our activities and outputs are expected to lead to achieving our strategic outcome, we have developed a Results Chain. The Results Chain, as shown in the following diagram, provides an organizational “road map,” helping to ensure that we clearly link our resources, activities, and outputs to our strategic outcome. It enables us to connect our appropriations from Parliament to the ultimate result we strive to achieve.

TSB Results Chain Diagram



To ensure a common understanding, we define the key elements of performance measurement as follows:

Activities: actions used to produce outputs and results

Outputs: products or services provided to stakeholders

Expected Results: accomplishments of value to Canadians

Performance Indicators: measures of **what** will be tracked over time

Performance Measures: yardsticks used to judge **how well** we have done (includes target, data source, and frequency of measure)

8.2 Performance Measurement Framework

By combining the key components of our new program activity architecture with the Results Chain and by adding performance indicators to it, we have a global and coherent framework to measure our performance and to report on our results to Parliament and to

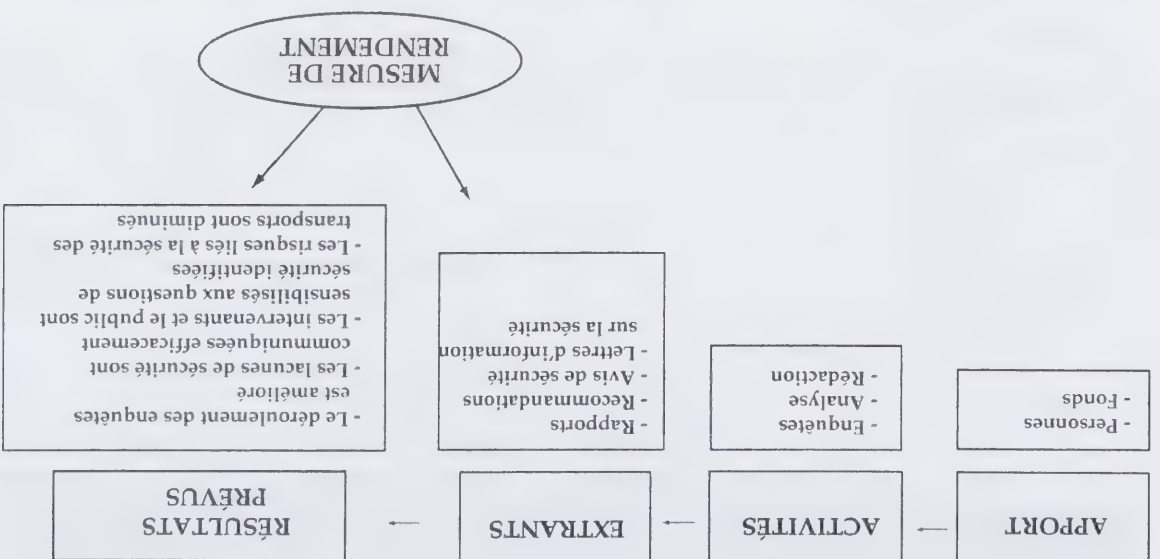
Canadians. The following table illustrates these linkages. Our draft performance measurement framework will be completed over the current fiscal year.

Program Activity Architecture	Definition	Results	Indicators
Strategic Outcome	The mitigation of risks to the safety of the transportation system through independent accident investigations	Decreased risks to the safety of the transportation system	<ul style="list-style-type: none"> • Level of public confidence in the security of the air, rail and marine sectors • Number of transportation occurrences by sector • Transportation accident rates by sector
		Increased awareness of safety issues identified by the TSB	<ul style="list-style-type: none"> • Level of stakeholder and public awareness of safety issues
	Name	Expected results of the four program activities	
Program Activity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Air Investigations 2. Marine Investigations 3. Rail Investigations 4. Pipeline Investigations 	Improved effectiveness of communication of safety deficiencies identified during the investigations	<ul style="list-style-type: none"> • Results of Board assessment of responses to recommendations • Number of safety measures taken • Other safety measures taken
		Improved investigation process of transportation occurrences	<ul style="list-style-type: none"> • Number of investigations started, in progress and completed • Average time to complete an investigation • Cost of major investigations

Architecture d'activité de programme			
Définition	Une amélioration du déroulement des enquêtes sur les événements de transport		
Résultats			
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'enquêtes entreprises, en cours et terminées • Temps moyen pour terminer une enquête • Coût des enquêtes • Nombre d'enquêtes d'envergure 		

Architecture d'activité de programme	Résultat stratégique	Définition	Résultats	Indicateurs
		L'atténuation des risques liés à la sécurité des transports par l'entremise d'enquêtes indépendantes sur les accidents	Une sensibilisation accrue aux questions de sécurité identifiées par le BST	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de confiance du public dans la sécurité des secteurs de transport aérien, ferroviaire et maritime • Nombre d'événements de transport par secteur • Taux d'accident de transport par secteur
				<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de sensibilisation des intervenants et du public aux questions de sécurité
		Nom du programme	Résultats attendus des quatre activités de programme	
Activités de programme		1. Enquêtes – Transport aérien 2. Enquêtes – Transport maritime 3. Enquêtes – Transport ferroviaire 4. Enquêtes – Transport par pipeline	Une communication plus efficace aux intervenants des lacunes de sécurité constatées dans le cadre des enquêtes	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats des évaluations du Bureau des réponses aux recommandations • Nombre de mesures de sécurité prises • Autres mesures de sécurité prises

Diagramme de la chaîne des résultats du BST



Les principales notions relatives à la mesure du rendement sont définies ci-après pour que tous les comprennent de la même manière.

Activités : mesures prises pour produire des extraits et des résultats

Extrants : produits ou services fournis aux intervenants

Résultats prévus : réalisations utiles aux Canadiens et aux Canadiennes

Indicateurs de rendement : mesures des **éléments** contrôlés périodiquement

Mesures du rendement : critères quantitatifs ou qualitatifs permettant d'évaluer **notre rendement** (notamment les objectifs, la source de données, la fréquence de la mesure)

8.2 Cadre de mesure du rendement

En combinant les principales composantes de notre nouvelle architecture des activités de programme et la chaîne des résultats et en y greffant des indicateurs de rendement, nous obtenons un cadre global et cohérent pour mesurer notre rendement et faire rapport au Parlement et aux Canadiens et Canadiennes. Le tableau qui suit illustre ces liens. Cette ébauche de notre cadre de mesure du rendement sera terminée au cours du présent exercice financier.

Pour montrer comment nos activités et nos extraits devraient nous permettre de réaliser notre résultat stratégique, nous avons élaboré une chaîne des résultats. La chaîne des résultats illustre dans le diagramme qui suit présente un « parcours organisationnel » qui aide à faire le lien entre nos ressources, activités et extraits et notre résultat stratégique. Elle nous permet d'établir la concordance entre nos crédits parlementaires et le résultat final que nous nous efforçons de réaliser.

8.1 Chaîne des résultats

Nous avons précisé l'échéancier et les résultats prévus pour chaque projet prioritaire dans le présent plan d'activités. Cela permet de donner une rétroaction aux décideurs et de prendre les mesures de suivi nécessaires afin d'améliorer les activités ou de mieux les gérer. La capacité de mesurer et de communiquer les résultats incite les gestionnaires et les employés à se concentrer sur les éléments moteurs déterminants et nous permet d'harmoniser les indicateurs et les plans d'action à l'échelle de l'organisation.

8.0 Mesure du rendement

Priorités	Projets	Ressources allouées (\$)
	Stratégie et programme de transfert des connaissances	25 000
	Suivi des résultats du sondage de 2008 auprès des employés de la fonction publique	
	Examen du système de disponibilité	40 000
Gestion financière	Revue des processus d'allocation et de révision des budgets	
	Revue des processus de prévisions salariales	8 400
	Outils d'établissement des coûts des enquêtes et des projets d'envergure	10 500
	TOTAL pour le Plan d'activités de 2009-2010	
	519 690	
	Projets non terminés de 2008-2009	
	Examen et mise à jour des descriptions de poste des TI et des CAI	64 814
	Rénovations de l'Administration centrale	28 000
TOTAL		612 504

Centre de responsabilité	Salaires (\$)	Temps supplémentaire (\$)	F et E (\$)	Total (\$)
Enquêtes (rail et pipeline)	2 202 391	358 091	435 435	2 995 917
Sous-totaux	19 765 637	1 045 028	5 767 919	26 578 584
Projets du Plan d'activités				
Investissements dans les immobilisations				
612 504				
Sommes à recevoir du Conseil du Trésor (*)				
323 000				
Total(**)				
28 114 088				

(*) Ces sommes comprennent les indemnités de départ, les payes de vacances pour les crédits de congés non utilisés à la cessation d'emploi et les indemnités de congé parental.

(**) Le total du budget affecté comprend le report de fonds estimé de l'année précédente et un dépassement de programme fondé sur les risques.

Le tableau ci-après fournit des renseignements concernant les affectations qui ont été approuvées pour les projets du Plan d'activités.

Priorités	Projets	Ressources allouées (\$)
Productivité et efficacité des communications de sécurité	Mise en œuvre de l'évaluation des programmes et de la mesure du rendement	25 000
Infrastructure de la technologie de l'information et gestion de l'information	<p>Défi de la présidente – 2^e partie et utilisation optimale du site Web</p> <p>Mise à niveau de l'infrastructure des applications</p>	160 790
	Système de gestion des dossiers électroniques	130 000
	Réduction et gestion de l'infrastructure des actifs de la technologie de l'information	120 000
Renouvellement et maintien de l'effectif	<p>Mise en œuvre d'une Division de la formation et des normes multimodales</p>	

Centre de responsabilité	Salaires (\$)	Temps supplémentaire (\$)	F et E (\$)	Total (\$)
Directeur exécutif et membres du Bureau	1 418 489	8 240	462 856	1 889 585
Communications	478 112	17 300	223 404	718 816
Services intégrés	3 806 533	34 200	1 889 650	5 730 383
Services à l'appui des opérations	3 206 022	27 239	827 860	4 061 121
Enquêtes (aéronautique)	6 029 401	325 400	1 446 378	7 801 179
Enquêtes (marine)	2 624 689	274 558	482 336	3 381 583

Le Directeur exécutif a approuvé les budgets pour l'exercice 2009-2010. Le tableau suivant montre la répartition des ressources affectées aux directions et à la Direction générale.

7.0 Affectation des ressources pour l'exercice 2009-2010

Initiatives stratégiques				
4. Structure organisationnelle	Mise en œuvre de tous les changements exigés par la Direction des enquêtes (aéronautique)	Directeur des enquêtes (aéronautique)	A déterminer	
5. Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux	Analyse et recommandations	Services intégrés, et Gestionnaire, RH Directeur général, Services intégrés, et Gestionnaire, RH Directeur général, Services intégrés, et Gestionnaire, RH	A déterminer A déterminer A déterminer	
6. Revue du système de disponibilité	Revue et analyse terminées et recommandations mises en œuvre	A déterminer	A déterminer	

Bien qu'il n'y ait pas d'écarts en ce qui concerne les profils et la capacité linguistiques, notre planification de la relève se doit de continuer de fournir une formation linguistique à temps partiel. L'accent sur la consolidation des compétences linguistiques en langue seconde lors de l'élaboration des plans d'apprentissage individuels fera aussi en sorte que le BST pourra continuer à satisfaire pleinement à ses obligations au chapitre des langues officielles.

6.3 Plan d'action pour les stratégies et priorités en matière de ressources humaines

Le Plan d'action pour les stratégies et priorités, ci-après, résume les stratégies à mettre en œuvre au cours de l'année qui vient. Tous les éléments visent à corriger nos écarts en matière de RH, autant dans le court terme (un ou deux ans) que dans le long terme (trois à cinq ans).

Initiatives stratégiques					
Plan d'action					
Stratégies de gestion des ressources humaines	Résultats de gestion des ressources humaines	BPR	Date d'achèvement		
1. Stratégie de transfert des connaissances	Stratégie de transfert des connaissances et plan d'action approuvés et mis en œuvre	Gestionnaire, RH	Printemps 2010		
2. Renforcement des capacités	<p>Analyse de la capacité et élaboration d'un plan de dotation axé sur des objectifs opérationnels</p> <p>Etablissement d'ententes de partenariat pour créer de la valeur</p> <p>Elaboration d'un plan de relève</p> <p>Examen des descriptions de travail (TI et AO-CAI)</p> <p>Conversion des postes SI et ES au nouveau groupe professionnel EC</p>	<p>Conseillers, RH et gestionnaires</p> <p>Conseillers, RH et gestionnaires</p> <p>Conseillers, RH et gestionnaires</p> <p>Conseillers, RH et gestionnaires</p>	<p>30 juin 2009</p> <p>31 mars 2011</p> <p>30 septembre 2009</p> <p>30 juin 2009</p>		
3. Examen du programme de formation et d'apprentissage	<p>Elaboration et mise en place d'une nouvelle approche en matière de formation et d'apprentissage (processus de suivi à l'intention de la gestion, outils et formulaires)</p> <p>Mise en œuvre d'un programme amélioré d'orientation des employés</p>	<p>Directeur, Services à l'appui des opérations, en collaboration avec les RH</p> <p>Gestionnaire, RH</p>	<p>31 mars 2010</p> <p>30 septembre 2009</p>		

6.2 Écarts clés en matière de ressources humaines

Les taux d'attrition prévus continuent de préoccuper non seulement le BST mais aussi l'ensemble de la fonction publique. Bien que l'augmentation du nombre de départs à la retraite ait des répercussions sur l'ensemble de l'organisation, la situation de la Direction générale des services intégrés est aggravée par la demande élevée et la compétition extrême pour des spécialistes en ressources humaines et en finances dans l'ensemble du gouvernement. Nous réglerons la question de l'attrition prévue en ayant recours aux deux mécanismes suivants :

- Nous traiterons du renouvellement de l'effectif (l'accès à de nouvelles ressources avec les compétences et les habiletés requises), tant individuellement par le biais des plans de RH de chaque direction/direction générale que collectivement dans le cadre des efforts de coordonnés par les RH. Ces efforts comprennent la création de partenariats avec d'autres organisations gouvernementales fédérales qui recrutent du personnel avec des compétences et des habiletés similaires, ainsi que l'exploration de moyens de dotation non conventionnels tels que des échanges avec d'autres agences ou organisations. Ces activités de dotation permettront aussi aux gestionnaires de penser à concentrer leur recrutement sur les membres des groupes désignés qui appartiennent aux catégories pour lesquelles il y a des écarts de représentation au sein du BST.

- En développant les priorités en matière de planification des RH pour 2009-2010, la gestion a réitéré son engagement à une planification de la relève valable basée sur un processus amélioré d'examen du rendement des employés, et l'élaboration de plans d'apprentissage personnalisés. Ces initiatives seront soutenues dans la mesure du possible par des occasions de perfectionnement offertes aux employés tant au niveau de leur carrière que personnel qui tiennent compte des besoins organisationnels futurs. Ces efforts stratégiques ont pour but de créer au sein du BST un environnement axé sur l'apprentissage continu. Nous optimiserons également notre utilisation du Fonds pour le transfert des connaissances du BST en élaborant une stratégie de transfert des connaissances.

Le BST est aux prises avec des écarts importants en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, surtout comparativement aux récentes données sur la disponibilité de la main d'œuvre. Par conséquent, la Division des ressources humaines mettra en place des processus de révision de toutes les demandes de dotation proposées de façon à reconnaître des employés potentiels parmi les membres des groupes sous-représentés. Nous mettrons davantage l'accent sur l'embauche de minorités visibles et de femmes dans la catégorie technique, puisqu'il y a des écarts importants au niveau de leur représentation par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail externe.

6.1.4 Équité en matière d'emploi

Au 31 mars 2009, la représentation⁶ des groupes visés par l'équité en matière d'emploi accusait un certain nombre de lacunes :

Groupe d'équité en matière d'emploi	Femmes	Autochtones	Minorités visibles	Personnes handicapées
Direction	-2			
Scientifique et professionnel	-1		-1	
Technique	-4		-4	-2
Administration et service extérieur			-2	
Soutien administratif		-1		

Nos statistiques comparatives sont fondées sur l'évaluation de la disponibilité de la main d'œuvre au sein de la population active effectuée en 2001. Toutefois, des statistiques plus récentes extraites du Recensement de 2006 sur la disponibilité de la main d'œuvre au sein de la population canadienne pourraient montrer une augmentation des écarts, particulièrement en ce qui a trait aux femmes dans le groupe de la direction et aux minorités visibles et aux personnes handicapées au sein du groupe technique.

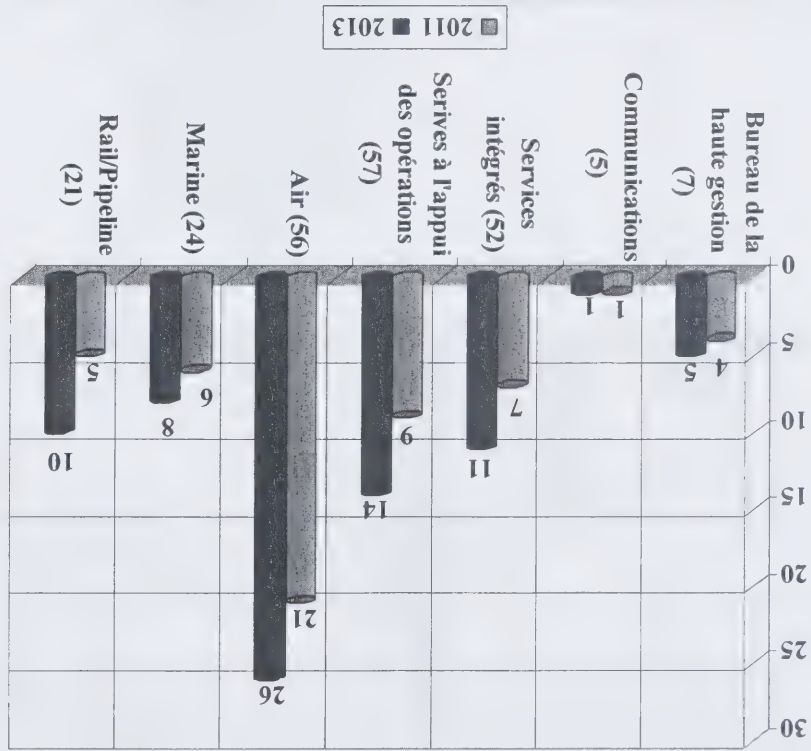
L'élimination des écarts représente un défi particulier puisque le BST n'engage pas au niveau d'entrée de ses principaux groupes opérationnels AO, TI, EN-ENG. L'embauche dans ces groupes se fait au niveau supérieur, ce qui restreint la participation du BST dans les campagnes de recrutement postsecondaire et les salons de l'emploi. Le BST mettra à jour en 2009-2010 ses statistiques en matière d'équité d'emploi et il évaluera les mesures qui devront être prises pour combler les écarts révisés qui seront identifiés.

6.1.5 Profil et capacité linguistiques

Soixante pour cent des employés du BST occupent un poste bilingue, 39,5 % occupent un poste anglais essentiel et 0,5 % occupent un poste français essentiel. Au total, 37,5 % de nos employés ont identifié le français comme première langue officielle. Parmi ceux qui occupent des postes bilingues, cinq des employés engagés sur une base non impérative ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste : trois sont actuellement en formation linguistique, un est en formation linguistique à temps partiel et un a été engagé récemment et sera évalué pour la formation au cours de la prochaine année.

⁶ Les chiffres sur la représentation sont basés sur le Recensement de 2006 de la disponibilité de la main d'œuvre au sein de la population canadienne.

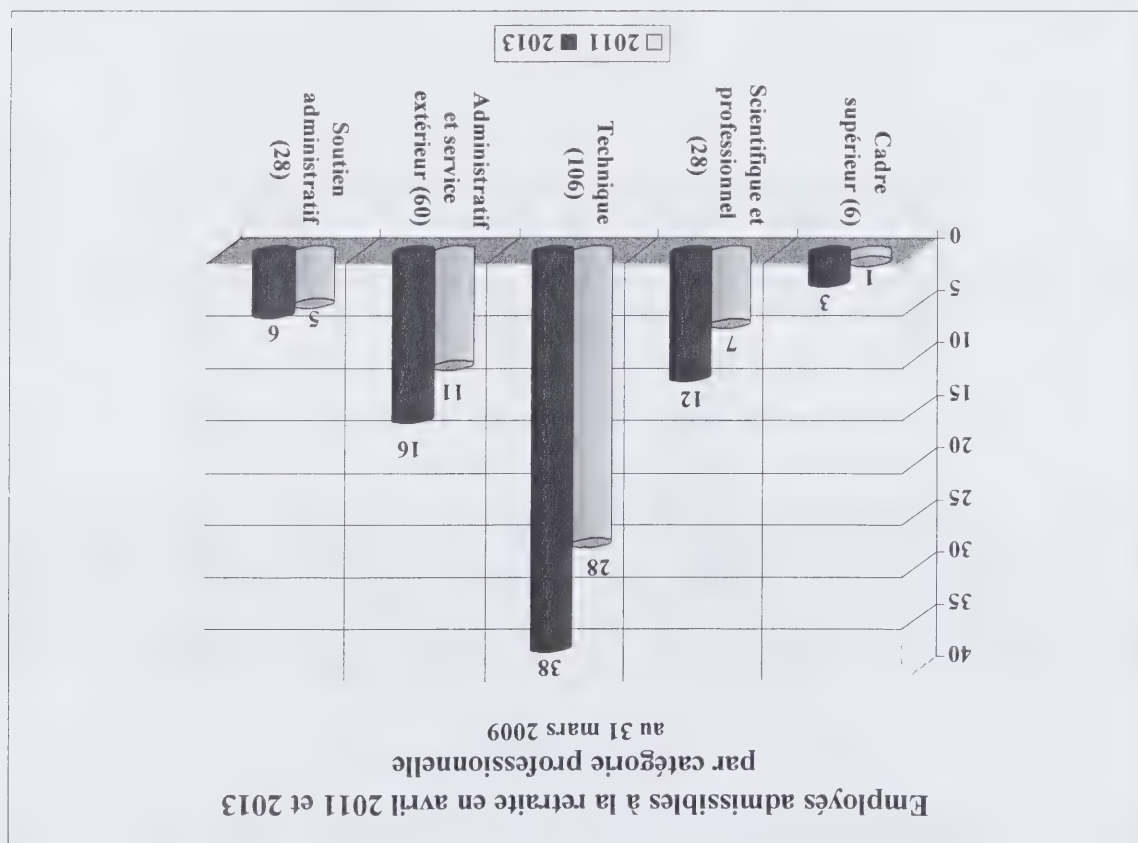
Employés admissibles à la retraite en avril 2011 et 2013 par direction et division
31 mars 2009



Parmi les directions et les divisions, les groupes qui nécessitent une attention sont le Bureau exécutif, l'effectif de la Direction des enquêtes (aéronautique) et de la Direction des enquêtes (rail et pipeline). (Le nombre d'employés admissibles à la retraite en 2013 représente 83 % du Bureau exécutif, 46 % de la Direction des enquêtes (aéronautique) et 48 % de la Direction des enquêtes (rail et pipeline).) Le transfert des connaissances et les plans et stratégies de dotation combinés à la gestion du talent et la planification de la relève devraient nous permettre d'atténuer ces vulnérabilités.

D'ici deux ans, en avril 2011, environ 52 employés (22 % du personnel actuel du BST) seront admissibles à la retraite. D'ici avril 2013, ce chiffre augmentera à 75 (32 % de l'effectif actuel du BST), une augmentation de 10 % en tout juste deux ans. En se fondant sur une analyse des retraites possibles par catégorie professionnelle, les catégories les plus à risque sont : la direction et les catégories scientifiques et professionnelles ainsi que technique. Les départs dans ces catégories particulières pourraient avoir des répercussions sur la mise en œuvre de notre mandat. Reconnaissant ceci, en plus du renouvellement de l'effectif, le BST a identifié le transfert des connaissances comme l'une de ses priorités stratégiques. Ceci l'aidera à non seulement intensifier ses efforts de recrutement en établissant des cibles pour certains groupes mais aussi à fournir une direction pour l'apprentissage, la progression de carrière et la planification de la relève.

Il est important de souligner que l'admissibilité à la retraite n'est pas nécessairement un paramètre fiable de prévision des retraites puisque la décision de prendre sa retraite à un certain moment est influencée par de nombreux facteurs tels que la nature du travail, la situation matrimoniale, les contraintes familiales.



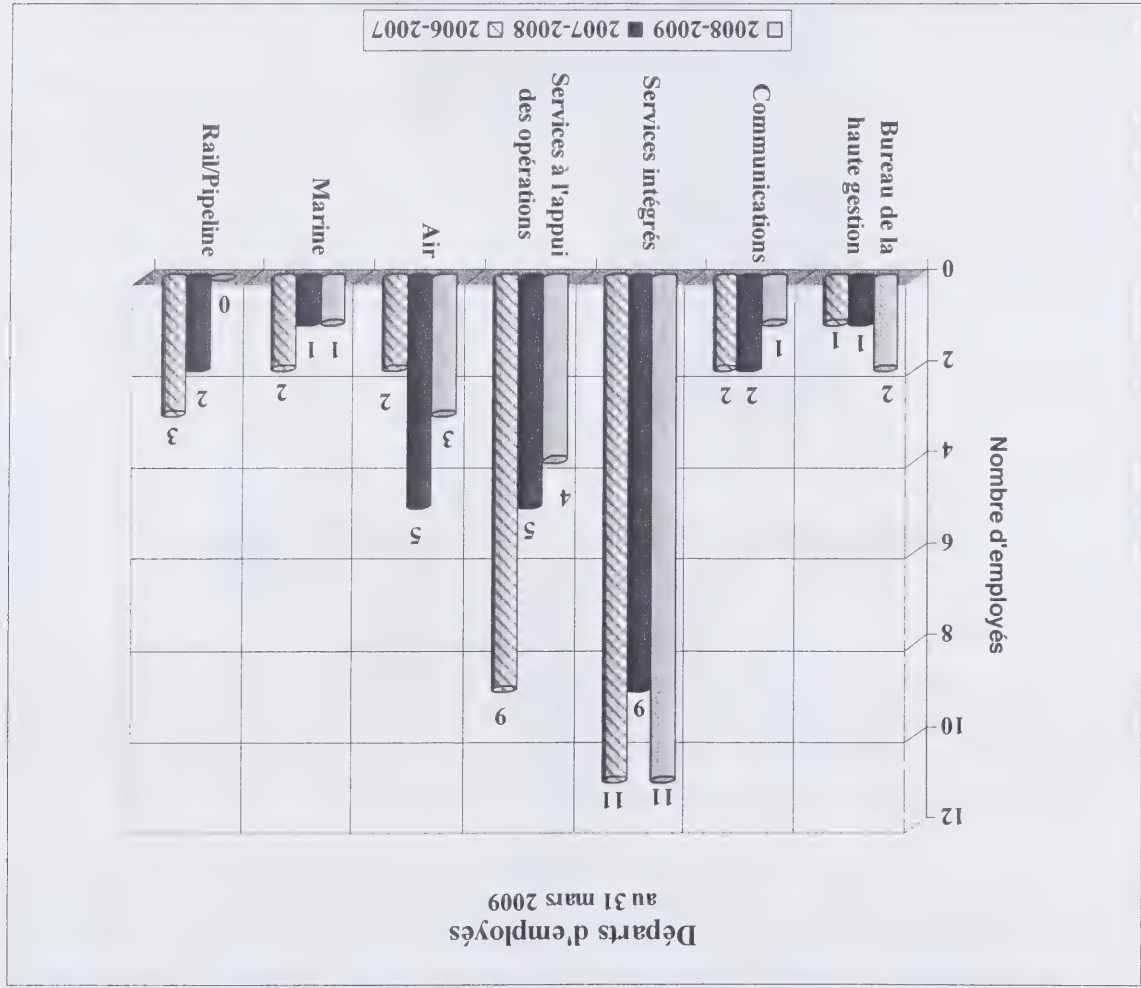


La figure ci-après illustre notre scénario de retraite au cours des prochaines années. Il existe une augmentation du nombre possible de retraites dans certains secteurs et dans certains groupes professionnels. Cette tendance est conforme au taux de départ à la retraite prévu pour toute la fonction publique, taux qui devrait atteindre son maximum en 2013, comme le souligne le rapport du greffier intitulé *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*.

Au cours des cinq dernières années, l'âge moyen des employés du BST au moment de la retraite se chiffrait à 60 ans. Toutefois, au sein des catégories technique et scientifique et professionnelle, qui représentent 55 % des employés du BST, l'âge moyen au moment de la retraite est de 63 ans. Au sein de la catégorie technique, l'âge moyen est de 52 ans et de 50 ans dans la catégorie scientifique et professionnelle.

6.1.3 Départs prochains à la retraite

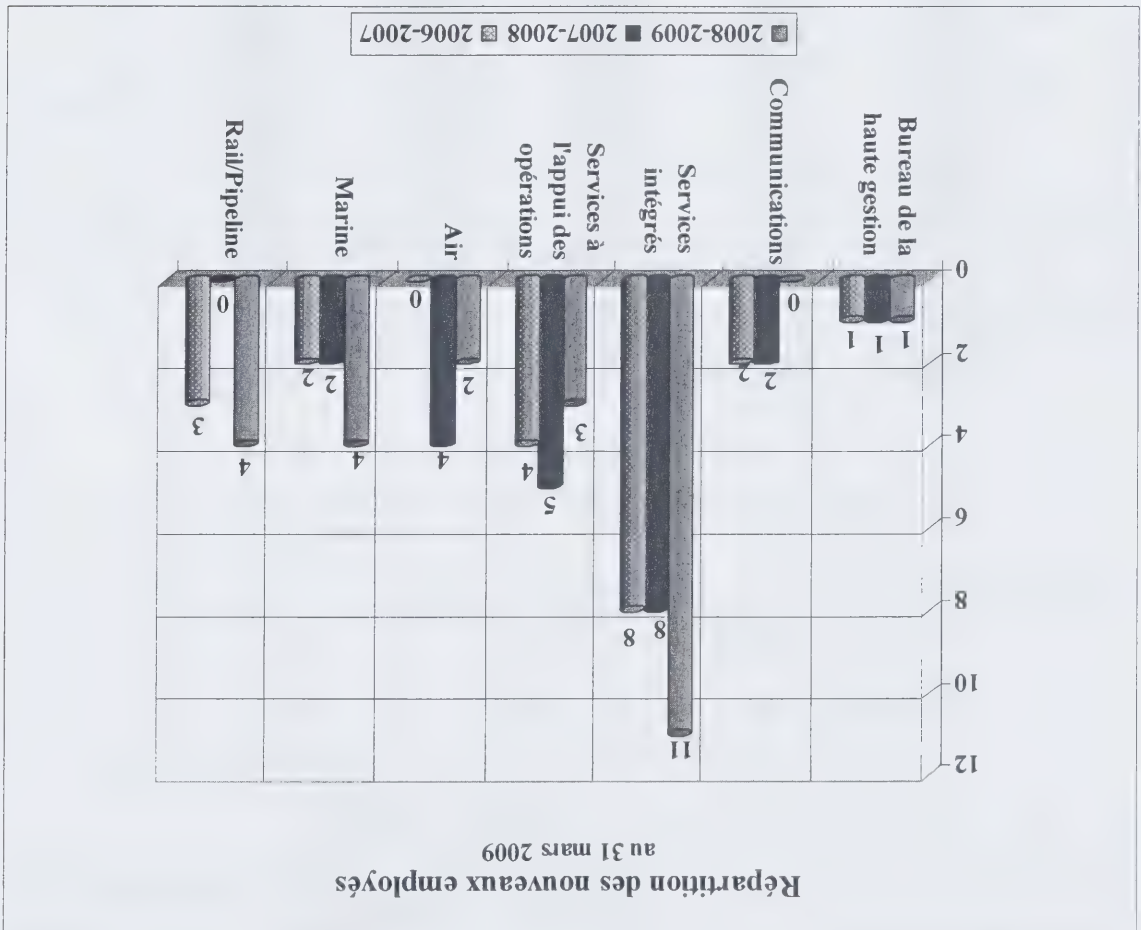
prendre leur retraite, faire progresser leur carrière ou se sont fait offrir des occasions par des organisations ou des ministères plus gros ou pour obtenir un emploi d'une durée indéterminée.



Au cours des trois dernières années, même si l'embauche a augmenté au sein du BST, l'organisation n'a pas été capable de combler les postes laissés vacants. Les Services intégrés, les Services à l'appui des opérations et la Direction des enquêtes (aéronautique) sont les plus touchés. Le BST a identifié le renouvellement de l'effectif comme une priorité stratégique et avec l'introduction de plans et de stratégies de dotation à court terme et à long terme, le BST devrait être mieux en mesure de faire face au roulement prévu et aux retraites au cours des prochaines années.

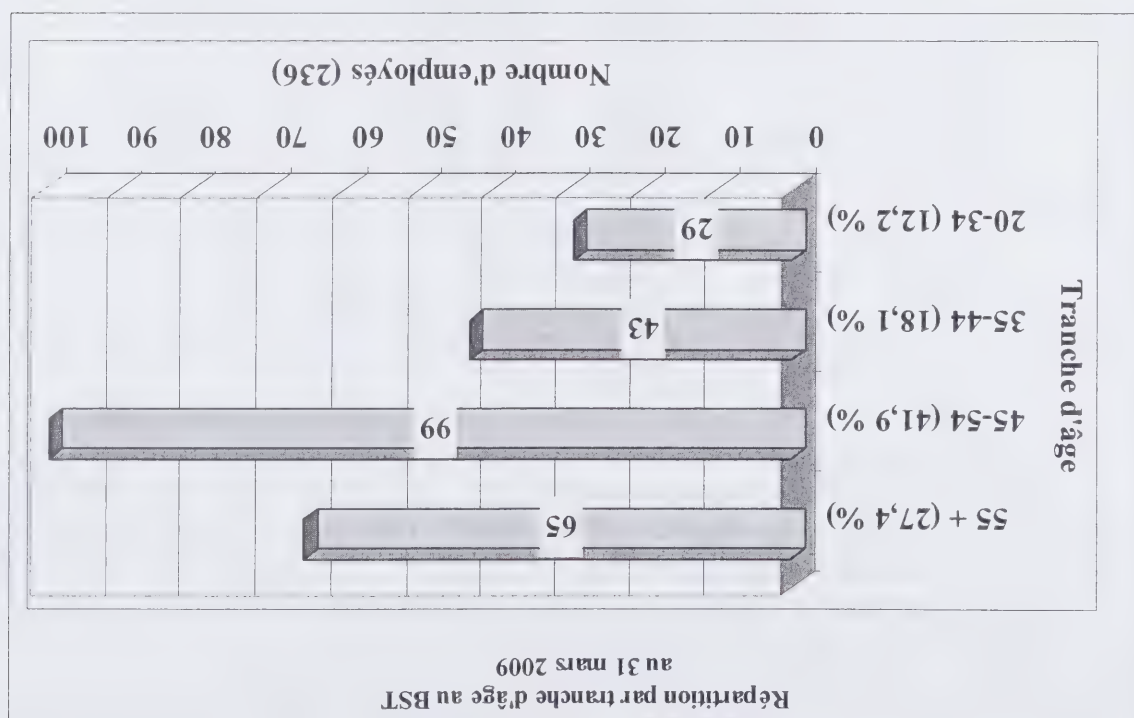
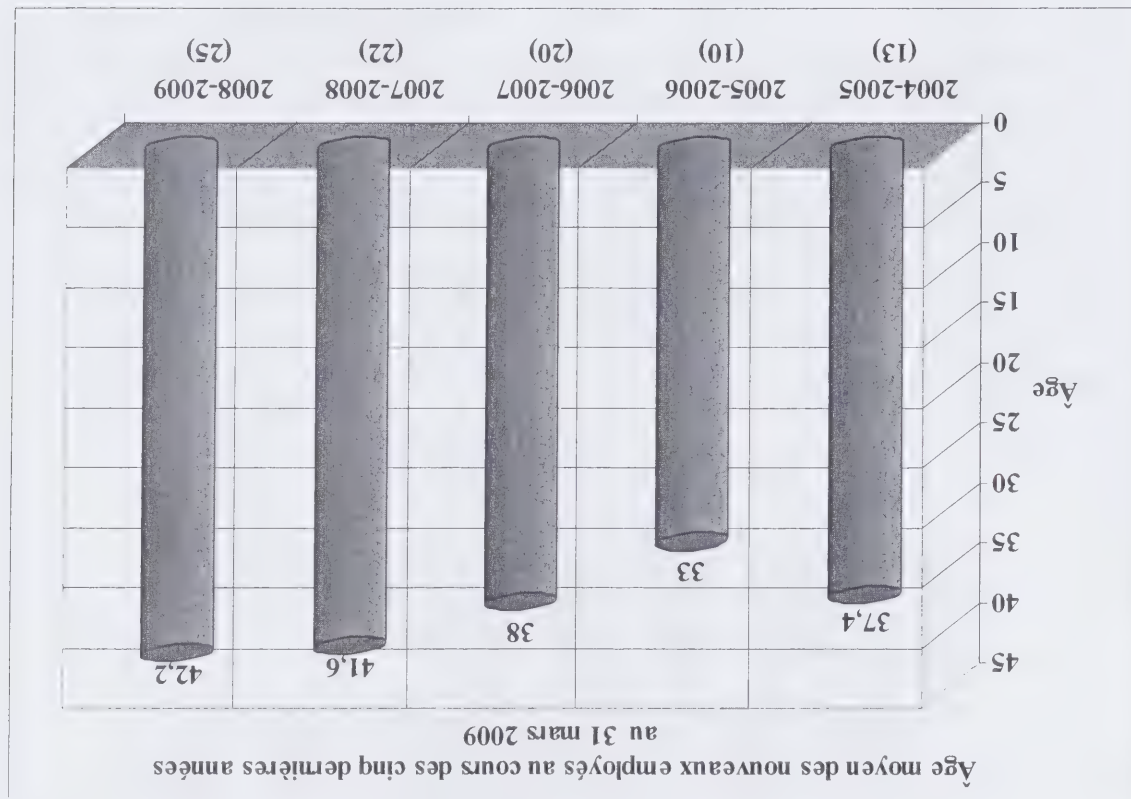
6.1.2 Roulement du personnel

En grande partie en raison des données démographiques et à un degré moindre par la présence d'une économie de plus en plus fondée sur le savoir, la demande pour des travailleurs ayant une éducation plus élevée et des travailleurs hautement compétents continue de s'accroître alors que la réserve de talent continue de s'amenuiser. Ces conditions mènent à des taux élevés d'attrition car toutes les organisations locales, nationales et internationales et le gouvernement se démènent pour attirer une main d'œuvre talentueuse et compétente.



Entre le 1^{er} avril 2008 et le 31 mars 2009, 25 nouveaux employés indéterminés et déterminés se sont joints au BST. Au cours de la même période en 2007-2008, 22 nouveaux employés débutaient au BST et en 2006-2007, il y avait 20 nouveaux employés. Même s'il y a eu une augmentation constante du nombre de nouveaux employés, le BST doit poursuivre ses efforts et élaborer de nouvelles stratégies pour affronter le roulement de personnel.

Du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2009, 22 employés ont quitté le BST, une diminution par rapport aux deux années précédentes. En 2007-2008, il y a eu 25 départs et en 2006-2007, il y a eu 30 employés qui ont quitté le BST. Les employés sont partis pour



6.1.1 Répartition par tranche d'âge

La figure ci-après montre la répartition par tranche d'âge de la population du BST. Soixante-dix pour cent des employés ont plus de 45 ans. En novembre 2007, ce pourcentage était de 72 %. L'âge moyen de la population indéterminée est de 49 ans, comparativement à 44 pour l'ensemble de la fonction publique. L'âge moyen des employés du BST embauchés au cours des cinq dernières années était de 38 ans, ce qui a amené l'âge moyen de notre population en-dessous de 50 ans.

Nombre d'employés	Nombre d'employés par groupe	Catégories et groupes professionnels
6		DIRECTION
	6	EX Direction
28		SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNELLE
	18	EN-ENG Génie
	8	ES-LA Économie, sociologie, statistiques et droit
	1	LA Groupe du droit
	1	LS Bibliothèqueéconomie
106		TECHNIQUE
	2	AI-NOP Contrôle de la circulation aérienne
	31	AO-CAI Navigation aérienne
	4	EG Soutien technique et scientifique
	5	GT Techniciens divers
	4	SI Soutien des sciences sociales
	60	TI Inspection technique
60		ADMINISTRATION ET SERVICE EXTÉRIEUR
	26	AS Services administratifs
	15	CS Gestion des systèmes d'ordinateurs
	3	FI Gestion des finances
	9	IS Services d'information
	3	PE Gestion du personnel
	2	PG Achat et approvisionnement
	2	PM Administration des programmes
28		SOUTIEN ADMINISTRATIF
	28	CR Commis aux écritures et aux règlements
8		OCCASIONNELS
	8	Employés occasionnels
		TOTAL
236		

BST un accès aux compétences requises, elle favorisera les compétences spécialisées indépendantes appropriées et le maintien des installations requises pour contribuer aux enquêtes futures.

5.7 Direction générale des services intégrés

En plus d'assurer la prestation continue de services de qualité à ses clients, la Direction générale des services intégrés concentrera ses efforts sur trois priorités clés en 2009-2010. D'abord, la Direction générale poursuivra ses efforts pour mettre en œuvre son propre plan de RH et stabiliser ses effectifs. Ensuite, elle insistera sur les projets prévus au Plan d'activités qui lui ont été assignés. Enfin, elle consentira des efforts à l'examen, à la mise à jour et à la rationalisation des politiques et des procédures internes afin d'alléger le fardeau administratif et d'accroître l'efficacité.

6.0 Plan en matière de ressources humaines

Au BST, la planification des RH fait partie intégrante de nos activités. La haute gestion identifie les principaux enjeux en matière de ressources humaines et y donne suite lorsqu'elle formule les risques et les priorités ministériels. Chaque direction ou division élabore aussi son propre plan des RH basé sur ses besoins opérationnels. Les renseignements contenus dans ces plans sont ensuite analysés et synthétisés afin d'être incorporés dans le Plan d'activités. La section 6.0 présente un court profil de l'effectif du BST suivi de renseignements complémentaires sur les écarts auxquels nous sommes confrontés et les stratégies que nous avons identifiées pour les combler.

6.1 Profil des ressources humaines et données démographiques

Au 31 mars 2009, l'effectif du BST se composait de 218 employés indéterminés, de 10 employés déterminés et de 8 employés occasionnels. L'effectif du BST est situé dans la région de la capitale nationale (l'administration centrale et le laboratoire technique) et dans les régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, du Centre, de l'Ouest et du Pacifique. Le personnel de la région de la capitale nationale constitue 69 % de l'effectif total et celui des régions, 31 %.

Le personnel se compose d'employés appartenant aux cinq catégories professionnelles énumérées dans le tableau qui suit. La majorité d'entre eux (55 %) occupent des postes de la catégorie technique ou de la catégorie scientifique et professionnelle, ce qui souligne la prédominance d'un personnel spécialisé et hautement qualifié. Les autres employés (42 %) fournissent soit des services internes à l'ensemble de l'organisme ou des services de soutien aux directions opérationnelles. Le personnel de la direction représente 3 % de l'effectif.

La Direction des services à l'appui des opérations sera cette année de réaliser pleinement son potentiel. À cette fin, elle entreprendra une analyse des besoins en formation afin d'aider à définir la portée et la profondeur des responsabilités ainsi que les exigences pour la dotation de la Division de la formation et des normes multimodales. En même temps, la Direction maximisera l'efficacité de ses contributions à l'atteinte des objectifs du BST par le biais d'une collaboration étroite avec les clients internes et de relations professionnelles avec les organisations externes. Afin de continuer à fournir au

La Direction des services à l'appui des opérations appuie les enquêtes du BST en dispensant la formation multimodale et en offrant une expertise spécialisée, notamment l'analyse des données de transport à l'appui des enquêtes et l'identification des lacunes de sécurité découlant de l'ingénierie et des facteurs humains. Les rapports et les données générés par la Direction jouent un rôle important dans la communication efficace et opportune des conclusions du BST.

5.6 Direction des services à l'appui des opérations

En dernier lieu, la Direction améliorera la base de données des événements ferroviaires afin de donner suite aux préoccupations soulevées par le Comité d'examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire*. Elle y arrivera en collaborant avec les trois principales compagnies de chemin de fer à la mise au point d'une technologie pour télécharger les rapports d'événement directement dans la base de données statistiques.

Une autre priorité consistera à offrir des ressources en formation aux nouveaux membres du personnel d'enquête et en perfectionnement aux autres membres du personnel dans différents secteurs, dont la méthodologie des enquêtes, l'analyse technique, les matières dangereuses et les communications.

La Direction des enquêtes (rail et pipeline) aura pour priorité de continuer de mettre l'accent sur la productivité. Elle y arrivera en partie en présentant des rapports d'enquête plus concis. Afin d'utiliser ses ressources limitées de manière efficace, la Direction travaillera en collaboration plus étroite avec la Direction des services à l'appui des opérations. Elle compte produire 12 rapports d'enquête ferroviaire au cours de l'exercice 2009-2010 et obtenir un temps moyen de production de moins de 18 mois. La section pipeline compte quant à elle commencer un rapport sur un événement de catégorie 3 ou un événement de catégorie 2. Dans le dernier cas, elle devra terminer le rapport dans les 18 mois suivant l'événement; dans le cas d'un rapport sur un événement de catégorie 3, le délai est établi à 15 mois.

5.5 Direction des enquêtes (rail et pipeline)

Finalement, la Direction améliorera l'efficacité des recommandations de sécurité du Bureau en s'assurant que les membres du personnel appliquent de façon uniforme le processus d'élaboration de recommandations tel qu'il a été déterminé dans le cadre du Défi de la présidence, c'est-à-dire grâce à des communications stratégiques avec les principaux intervenants.

5.3 Direction des enquêtes (aéronautique)

La principale priorité de la Direction des enquêtes (aéronautique) sera de maintenir sa capacité d'enquête de même que sa productivité au cours d'une année où il y aura du changement de personnel, surtout en raison de départs à la retraite, tant à l'Administration centrale que dans les bureaux régionaux. Ces activités comprendront la formation des nouveaux membres du personnel, le transfert des connaissances acquises par les employés d'expérience et la formation de tous sur les changements récents survenus dans l'industrie aéronautique.

La Direction des enquêtes (aéronautique) verra également à ce que le nombre d'enquêtes entreprises n'excède pas la capacité de production de rapports d'enquête de la Direction. En ce moment, elle peut produire environ 60 rapports d'enquête par année.

La Direction poursuivra ses efforts visant à publier plus rapidement les communications de sécurité sur les lacunes validées et à maintenir le temps moyen de production des rapports d'enquête à moins de 15 mois.

La Direction continuera ses efforts visant à établir et à entretenir des relations professionnelles avec ses partenaires externes, et collaborera avec ses partenaires internes afin d'augmenter sa productivité et de rendre plus efficace l'utilisation des ressources limitées du BST.

Elle continuera enfin d'examiner ses politiques, ses procédures et ses manuels des opérations d'enquête afin de s'assurer que ces derniers sont à jour et tiennent compte des normes internationales en vigueur en matière d'enquête.

5.4 Direction des enquêtes (marine)

La priorité de la Direction des enquêtes (marine) sera de continuer d'améliorer la qualité et la rapidité de publication des rapports d'enquête et des communications de sécurité. La Direction projette de publier tous les rapports sur les enquêtes commencées en 2008-2009 et maintenir le temps moyen de production des rapports d'enquête à moins de 15 mois. Afin de réaliser cet objectif, la Direction continuera d'évaluer rigoureusement les événements qui feront l'objet d'une enquête afin d'obtenir le maximum de gains en matière de sécurité tout en appliquant une approche de gestion des projets à l'utilisation efficace de ses ressources. En outre, elle renforcera la mise en œuvre de la méthodologie des enquêtes à toutes les étapes du processus afin d'assurer l'uniformité et la qualité des enquêtes.

De plus, la Direction poursuivra la mise en œuvre d'une approche stratégique de la planification des ressources humaines en vue d'assurer la continuité et la stabilité de la prestation des services. La Direction finira de combler les postes vacants identifiés dans son plan de dotation. Les nouveaux employés acquerront les compétences requises dans le cadre d'une formation et d'un encadrement dans les secteurs d'enquête essentiels.

5.0 Plans et priorités de la direction générale et des directions

5.1 Le Bureau

Cette année, le Bureau continuera à se concentrer sur le maintien et l'avancement des normes élevées de l'organisation en produisant en temps opportun des rapports d'enquête détaillés sur les accidents. Il portera particulièrement attention aux réponses aux communications de sécurité du Bureau afin de déterminer si l'on a apporté des changements tangibles. Le Bureau continuera à élargir la portée de ses messages de sécurité par le biais de son programme de sensibilisation et à chercher à identifier les tendances ou les préoccupations au chapitre de la sécurité qui pourraient exiger plus d'attention.

5.2 Le directeur exécutif

Le directeur exécutif mettra l'accent cette année sur la solidification des divers changements organisationnels résultant de l'exercice d'examen du budget de base récemment terminé. Il placera particulièrement son attention sur l'évaluation du fonctionnement de la nouvelle structure de gouvernance. Il se concentrera de façon continue sur la rapidité de publication des rapports et assurera la capacité opérationnelle de l'organisation.

La Division des communications aura pour priorité d'accroître l'efficacité des communications et de la planification des activités de sensibilisation en adoptant de nouvelles initiatives permettant d'améliorer la visibilité, l'accès et la compréhension des messages de sécurité du BST qui, à leur tour, contribueront à favoriser la mise en application des recommandations du Bureau. À cette fin, la Division des communications continuera de chercher les occasions de communiquer avec le public, les médias et les principaux agents de changement afin de porter au maximum l'incidence du programme de sensibilisation du Bureau et de mieux faire connaître le BST aux Canadiennes et aux Canadiens.

La priorité principale de la Division des publications et des services linguistiques demeurera la production opportune et efficace de tous les documents du BST qui sont rendus publics. La Division continuera également de mettre en œuvre les changements proposés au cours de l'examen de 2007–2008 des pratiques, des processus de cheminement de travail et de la capacité fonctionnelle de la Division. À cette fin, la Division prévoira la disponibilité d'un personnel compétent, surtout pour ce qui est des postes uniques. Tout au long de l'année, la Division visera également à publier les rapports d'enquête en temps utile sur le site Web du BST et à limiter autant que possible l'arrière des rapports.

Titre du projet : Outils d'établissement des coûts pour les enquêtes et les projets d'envergure		
Finances		
Identifier toutes les activités liées à un événement d'envergure, cibler les besoins courants ainsi que les besoins pour soumissions au Conseil du Trésor : • Que faut-il faire? • Qui est responsable? • Quelles sont les étapes à suivre?		
Projets d'envergure		
Recueillir tous les outils d'établissement des coûts internes utilisés pour les projets d'envergure	Inventaire de tous les outils Meilleurs outils identifiés	
Évaluer et comparer les outils internes avec le Guide d'établissement des coûts du Conseil du Trésor	Analyse de conformité et d'écart des outils utilisés Meilleures pratiques identifiées	
Réviser et améliorer les outils d'établissement des coûts afin qu'ils respectent nos exigences	Modèles d'établissement des coûts créés Processus d'établissement des coûts créés Trousse d'outils pour les gestionnaires ou les chefs de projets et liste de vérification pour établir les coûts des projets	
Valider les documents révisés avec trois ou quatre AA/gestionnaires/gestionnaires de projets précédents	Rétroaction sur la portée de l'outil, à savoir s'il traite de tous les points voulus	Mars 2010
Afficher la trousse d'outils, les modèles, les processus et les lignes directrices sur l'InfoPasserelle du BST	Tous les outils offerts sur l'InfoPasserelle du BST	Mars 2010

En plus des projets d'investissement décrits dans la présente section, des fonds ont aussi été alloués pour terminer deux projets entrepris l'an dernier, c'est-à-dire l'examen et la mise à jour des descriptions de tâches des postes de TI et CAI et les rénovations de l'Administration centrale.

Titre du projet : Outils d'établissement des coûts pour les enquêtes et les projets d'envergnure		
Gestionnaire de projet	Gestionnaire, Finances et administration	Ressources allouées
10 500 \$		
Buts et objectifs généraux du projet		
Développement et mise en place de modèles et de processus normalisés pour l'établissement des coûts des enquêtes et des projets d'envergnure du Plan d'activités et confection d'une trousse d'outils qui puisse être utilisée par les gestionnaires et les chefs de projets		
Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet		
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation améliorée des fonds requis pour mener à bien les enquêtes et les projets d'envergnure • Exactitude améliorée des soumissions au Conseil du Trésor • Mise en œuvre facilitée de la nouvelle Politique de planification des investissements du Conseil du Trésor 		
Plan d'action 2009-2010		
Activités	Résultats prévus	Échéancier
Événements d'envergnure		
AA/gestionnaires/enquêteurs désignés		
Utiliser des schémas opérationnels (MIES) pour les événements d'envergnure pour :	Inducteurs et outils d'établissement des coûts identifiés	Février 2010
<ul style="list-style-type: none"> • déterminer les inducteurs de coûts • trier tous les modèles et les listes de vérification associés • évaluer toutes les étapes du diagramme pour cibler les impacts financiers et les exigences en matière d'évaluation financière 	Meilleure pratique d'établissement des coûts choisie	
	Meilleures pratiques révisées, améliorées et documentées	
Valider les documents révisés avec trois ou quatre AA/gestionnaires/enquêteurs désignés	Rétroaction sur la portée de l'outil, à savoir s'il traite de tous les points voulus	Mars 2010
Offrir des outils sur l'InfoPasserelle du BST et communiquer l'information à tous les employés	Documentation offerte à tous	Mars 2010
	Communication des nouveaux outils	

L'établissement des coûts des enquêtes et des projets d'envergnure du Plan d'activités constitue encore un défi pour le BST. Un examen des pratiques du passé permettra de reconnaître les bonnes pratiques dont on peut tirer parti pour développer et mettre en place des modèles et des processus normalisés. Une trousse d'outils sera alors réunie et mise à la disposition des gestionnaires et des chefs de projet.

4.4.3 Outils d'établissement des coûts pour les enquêtes et les projets d'envergnure

4.4.2 Revue des processus de prévisions salariales

Un grand nombre de préoccupations ont été soulevées à propos de notre capacité de produire des prévisions budgétaires précises et exactes pour les salaires. Nous procéderons à un examen des outils et processus utilisés pour les prévisions salariales et fournirons aux gestionnaires et aux adjoints administratifs des outils et processus nouveaux et/ou améliorés et une formation appropriée.

Titre du projet : Revue des processus de prévisions salariales		
<i>Gestionnaire de projet</i>		
Gestionnaire, Finances et administration	Ressources allouées	8 400 \$
<i>Buts et objectifs généraux du projet</i>		
Examen des outils et des processus utilisés pour les prévisions salariales et mise en œuvre d'outils et de processus nouveaux ou améliorés		
<i>Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'exactitude des prévisions salariales Amélioration du processus de prise de décisions Augmentation de l'efficacité 		
<i>Plan d'action 2009-2010</i>		
<i>Activités</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Échéancier</i>
Rencontrer de trois à cinq gestionnaires et adjoints administratifs	Liste des exigences établie	Juillet 2009
<ul style="list-style-type: none"> les problèmes et les préoccupations les renseignements requis 		
Rencontrer les Finances et la Comptabilité pour cibler :	Liste des exigences établie	Juillet 2009
<ul style="list-style-type: none"> les problèmes et les préoccupations les renseignements requis 		
Analyser les conclusions et présenter des recommandations	Recommandations et plan d'action préparés	Août 2009
Présenter des recommandations au Comité de gestion	Recommandations et plan d'action évalués par le Comité de gestion	Septembre 2009
Présenter des recommandations au Comité exécutif	Recommandations et plan d'action approuvés par le Comité exécutif	Septembre 2009
Mettre en œuvre les recommandations approuvées	Nouveau processus	A déterminer
	Nouvelles lignes directrices, procédures ou politique	
	Gestionnaires et AA formés	

Titre du projet : Revue des processus d'allocation et de révision des budgets		
<ul style="list-style-type: none"> Harmoniser les exigences financières en ce qui a trait aux renseignements exigés, à la fréquence des mises à jour et aux échéances 		
<i>Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Une fois mis en œuvre, les processus d'allocation et de révision des budgets offriront aux gestionnaires une base solide pour établir et mettre à jour les budgets ainsi que pour planifier les révisions à venir de leurs budgets. La feuille mensuelle de résultats fournira aux gestionnaires un outil supplémentaire pour présenter leurs résultats de façon différente. Ils pourront ainsi mieux respecter leur budget et modifier leurs besoins financiers tout au long de l'année. Les chiffres indiqués dans GX profiteront aussi d'un processus établi qui mènera à une meilleure compréhension de la situation financière du BST durant toute l'année. 		
<i>Plan d'action 2009-2010</i>		
<i>Activités</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Échéancier</i>
Évaluer l'établissement du budget de 2009-2010	Rapport de mise en œuvre fondé sur la révision des processus	Juin 2009
Créer un calendrier de révision du budget pour 2009-2010	Calendrier qui comporte les échéances pour la révision du budget	Juin 2009
	Lettre d'appel émise	
	Révision du budget au moins à la mi-année et au troisième trimestre	
Évaluer la solution d'évaluation des coûts par activité et déterminer la façon la plus appropriée de l'utiliser pour la planification financière à moyen terme et à long terme	Recommandation d'une approche à la haute gestion pour l'utilisation continue des outils de comptabilité par activité	Juin 2009
Créer et mettre en œuvre des outils pour les gestionnaires de CR	Modèle de feuille de résultats fourni aux gestionnaires	Septembre 2009
	Mise en place du processus de mise à jour pour la révision régulière des budgets	
	Intégration avec les processus de fin de mois des CR	
Réviser les marches à suivre pour le cycle de 2010-2011 et les harmoniser complètement avec les autres activités de planification	Révision des processus et diffusion des marches à suivre	Octobre 2009

(*) sera financé à même le budget existant

pratiques actuelles, la détermination et l'évaluation des options et la formulation de recommandations. Cet examen, une fois terminé, sera suivi de la mise en œuvre d'un système de disponibilité nouveau ou révisé, selon ce qui sera jugé approprié.

Titre du projet : Examen du système de disponibilité	
Gestionnaire de projet	Ressources allouées
À déterminer	
40 000 \$	
<i>Buts et objectifs généraux du projet</i>	
Évaluation des pratiques de disponibilité actuelles et des solutions possibles pour cibler l'approche la plus efficace, la plus rentable et la plus économique afin de répondre aux besoins opérationnels du BST	
<i>Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'efficacité et de la rentabilité • Amélioration de la gestion des dépenses liées au système de disponibilité • Possibilité de réduction des coûts 	
<i>Plan d'action 2009-2010</i>	
<i>Sera élaboré par le gestionnaire de projet qui sera nommé</i>	

4.4 Gestion financière

4.4.1 Revue des processus d'allocation et de révision des budgets

Pour faire suite aux travaux réalisés dans le cadre de l'examen du budget de base et aux discussions qui se sont tenues lors de la Conférence des gestionnaires en octobre 2008, un nouveau processus de planification budgétaire a été lancé à titre d'essai pour l'exercice 2009-2010. Nous évaluerons ce nouveau processus après les allocations budgétaires initiales. Nous chercherons aussi à savoir comment le cadre d'établissement des coûts par activité élaboré au cours de l'examen du budget de base peut être intégré au processus permanent de planification et de gestion budgétaires. Par la suite, nous établirons et mettrons en œuvre pour le prochain exercice financier un processus révisé intégré de planification financière, des ressources humaines et des activités.

Au cours de l'année qui vient, de nouveaux outils de planification budgétaire seront élaborés et mis à la disposition des gestionnaires des centres de responsabilité pour les aider dans la gestion permanente de leurs budgets. De plus, une formation sera donnée aux gestionnaires et aux agents administratifs.

Titre du projet : Revue des processus d'allocation et de révision des budgets	
Gestionnaire de projet	Ressources allouées
Gestionnaire, Finances et administration	
<i>Buts et objectifs généraux du projet</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'allocation et la révision des budgets • Fournir aux gestionnaires des outils utiles pour la gestion des budgets et l'évaluation des besoins • Rationaliser les processus 	

examen des résultats de son unité organisationnelle et élaborera ses propres plans d'action locaux pour résoudre les problèmes d'une importance particulière pour leurs champs de responsabilité respectifs. Ces plans d'action seront ensuite mis en œuvre au cours des prochaines années.

Titre du projet : Suivi des résultats du sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux		
Gestionnaires de projet		
Ressources allouées	Directeur général, Services intégrés et Gestionnaire, Ressources humaines	
(*)		
Buts et objectifs généraux du projet		
Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'action détaillé en vue d'améliorer le milieu de travail du BST et, de ce fait, de répondre aux principales préoccupations des employés		
Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet		
<ul style="list-style-type: none">• Améliorations du milieu et de l'environnement de travail du BST• Accroissement du taux de satisfaction et du moral de l'effectif• Maintien de l'effectif accru• Productivité accrue		
Plan d'action 2009-2010		
Activités	Résultats prévus	Echéancier
Diffuser les résultats du sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux après de tous les gestionnaires et des employés	Breffrage de la haute gestion Communiqué à tous les employés	Mai 2009
Analyser les résultats du sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux afin de déterminer les principales forces et les enjeux clés	Liste des principales forces et des enjeux clés	Juin 2009
Analyser en profondeur les questions clés	Recommandations quant aux mesures éventuelles susceptibles de résoudre les questions clés	Septembre 2009
Recueillir les commentaires des gestionnaires sur les recommandations au cours de la Conférence annuelle du BST	Commentaires de la gestion aux fins de considération dans le cadre de l'élaboration du plan d'action	Octobre 2009
Elaborer un plan d'action détaillé	Plan d'action détaillé	Novembre 2009
Mettre en œuvre le plan d'action	À déterminer	

(*) aucune ressource allouée au 1^{er} avril 2009

4.3.4 Examen du système de disponibilité

La vérification récente des dépenses en heures supplémentaires a soulevé un certain nombre de questions sur l'efficacité et le rapport coût-efficacité du système de disponibilité actuel. De l'avis des vérificateurs, il pourrait y avoir de meilleures solutions de rechange pour répondre à nos besoins opérationnels. Nous procéderons donc à un examen détaillé à la fin de l'année financière. Ce dernier portera sur la documentation des

Titre du projet : Stratégie et programme de transfert des connaissances		
Septembre 2009	Postes prioritaires à pourvoir au cours des trois prochaines années identifiés au moyen du Plan d'activités intégré des RH Connaissances à transférer identifiées par les gestionnaires et les RH travaillant en parallèle avec les titulaires actuels des postes	Créer des plans de relève pour les trois prochaines années et améliorer les plans de dotation en conséquence pour assurer la dotation à long terme
Printemps 2009	Ecart identifiés entre le transfert des connaissances essentielles des employés et les intérêts des employés dans le perfectionnement professionnel liés à l'établissement des buts et objectifs de rendement	Créer des outils liés aux plans d'apprentissage pour mieux cibler l'intérêt des employés dans le perfectionnement professionnel au sein du BST
Juin 2009	Connaissances essentielles identifiées sont associées au progrès réalisé à ce jour dans les différentes unités de travail Information disponible pour révision et mise à jour identifiée	Travailler avec la Gestion de l'information pour garantir que les connaissances saisies respectent le plan de classement des dossiers (sur papier et électroniques)
Janvier 2010	Format de la saisie et de la documentation des connaissances décidé Liste des personnes à rencontrer créée Information saisie, validée et consignée pour être versée dans le registre et être consultée	Phase II – Saisie des connaissances Embaucher un expert-conseil pour rencontrer les employés et les gestionnaires afin de saisir et de documenter les connaissances
Janvier 2010	Plans de classement des dossiers sur papier et électroniques identifiés et prêts à saisir et consigner l'information	Travailler avec la Gestion de l'information pour confirmer la conformité aux exigences du plan de classement des dossiers
Printemps 2010	Projet communiqué à l'ensemble du BST et liens avec la planification des RH, la planification de la relève et les plans d'apprentissage créés Moyen/processus pour assurer la mise à jour des renseignements saisis	Phase III – Mise en œuvre Etablir un plan de communication

4.3.3 Suivi des résultats du Sondage de 2008 auprès des employés de la fonction publique

Les résultats du Sondage de 2008 auprès des employés de la fonction publique seront disponibles au début de mai 2009. Une fois que les résultats seront disponibles, ils seront passés en revue et communiqués aux gestionnaires et aux employés. Les résultats seront analysés plus en détail, les questions clés exigeant une attention seront cernées et un plan d'action approprié sera établi. La haute gestion entreprendra aussi à titre individuel un

4.3.2 Stratégie et programme de transfert des connaissances

En tant qu'organisation fondée sur les connaissances, le BST se doit d'avoir un transfert efficace de connaissances entre les employés pour la continuité et l'efficacité des opérations. Il faut commencer par établir un solide plan de RH qui produira en cascade des plans détaillés pour la relève, pour l'apprentissage et pour le transfert des connaissances. Au cours de l'année qui vient, nous examinerons notre processus de planification des RH pour rendre les gabarits et procédures de planification plus conviviaux pour les gestionnaires. Nous mettrons au point un mécanisme qui facilitera l'identification et la saisie des connaissances essentielles à partager et aidera les gestionnaires dans l'établissement de plans de relève et d'apprentissage pratiques. Nous trouverons aussi des mécanismes pour saisir les connaissances essentielles provenant des employés et les sauvegarder dans des dépôts centraux pour usage ultérieur. Nous continuerons de nous servir du fonds de transfert des connaissances pour faire des investissements stratégiques afin d'appuyer le transfert des connaissances des employés expérimentés aux nouveaux employés.

Titre du projet : Stratégie et programme de transfert des connaissances		
<i>Gestionnaire de projet</i>		
Gestionnaire, Ressources humaines		25 000 \$
<i>Buts et objectifs généraux du projet</i>		
Mise au point d'un mécanisme qui facilitera l'identification et la saisie des connaissances essentielles à partager et identifier des liens avec la planification des RH et de la relève ainsi qu'avec les plans d'apprentissage individuels		
<i>Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Améliorera l'efficacité opérationnelle étant donné que les connaissances essentielles seront saisies dans les procédures opérationnelles et enregistrées dans un registre central auquel les gestionnaires et les employés auront accès • Aidera l'élaboration de plans de la relève ainsi que de plans d'apprentissage individuels • Améliorera les discussions entre les gestionnaires et les employés pour l'établissement des attentes annuelles et l'examen des plans de carrière • Augmentera les compétences du BST par l'amélioration des connaissances des employés et l'identification des occasions de perfectionnement professionnel 		
<i>Plan d'action 2009-2010</i>		
<i>Activités</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Échéancier</i>
Phase I – Identification initiale	Les éléments les plus à risque répertoriés par fonction, mode ou départements	Juin 2009
Améliorer le processus de planification des RH pour faciliter l'identification des écarts et des éléments plus à risque	Information validée avec les directeurs et le directeur général	Réexaminer les plans à l'automne 2009
	Chaque des fonctions fractionnée et saisir connaissances essentielles prioritaires à	

relèvera du Comité exécutif. La Division aura la responsabilité de coordonner les formations communes opérationnelle et ministérielle. Elle verra aussi à la normalisation des processus et outils d'enquête et agira comme conduit pour que les exigences opérationnelles soient intégrées comme il convient dans le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST.

Titre du projet : Mise en œuvre d'une Division de la formation et des normes multimodales	
Gestionnaire de projet	Ressources allouées
Directeur, Services à l'appui des opérations	(*)
Buts et objectifs généraux du projet	
Une fois mise en œuvre, la Division de la formation et des normes multimodales sera chargée de coordonner la formation multimodale et celle à l'échelle du BST ainsi que de veiller à la continuité des besoins et des processus opérationnels associés au Système de gestion des enquêtes et de l'information et du BST.	
Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet	
<ul style="list-style-type: none"> • Normes officielles et coordination élargie de la formation multimodale et à l'échelle du BST • Gestion continue des éléments opérationnels du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST, plus particulièrement la formation relative au système, la détermination des exigences administratives et la normalisation des utilisations 	
Plan d'action 2009-2010	
Activités	Résultats prévus
Embaucher du personnel	Embauche de quatre employés : <ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire • Agent de la formation et du perfectionnement • Analyste • Soutien administratif
Mettre sur pied un comité directeur de la formation	Mandat signé et première réunion terminée
Analyser les besoins en matière de formation	Mandat sur l'analyse des besoins en matière de formation approuvé à la Conférence des gestionnaires du BST
Valider et officialiser la méthodologie intégrée d'enquête sur la sécurité (MIES), d'enquête sur les facteurs humains et des normes de cours	Normes et plans de formation officiels
Examiner les pratiques courantes liées au Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST	Rapport sur la normalisation en vigueur de l'utilisation du système et observations des utilisateurs

(*) sera financé à même le budget de base de la Division

La gestion des éléments opérationnels du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST constitue une exigence de tous les instants, en particulier la formation sur ce système, la détermination des exigences administratives et la normalisation des usages. En plus de la formation sur le système, il est nécessaire d'assurer une coordination élargie de toutes les formations multimodales à l'échelle du BST. Pour répondre à ce besoin, nous établirons au cours de l'exercice 2009-2010 une Division de la formation et des normes multimodales qui sera autonome. Pour ce qui est de la formation, cette Division sera guidée par un comité directeur de la formation qui

4.3.1 Mise en œuvre d'une Division de la formation et des normes multimodales

4.3 Renouvellement et maintien de l'effectif

Titre du projet : Réduction et gestion de l'infrastructure des actifs de la technologie de l'information		
Mai 2009	Décision du Comité exécutif au sujet de l'utilisation des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables au sein du BST	Documentation des mesures possibles pour la rationalisation des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables et la virtualisation et consolidation totale des serveurs
Novembre 2009	Environnement serveur virtuel avec nouvelles fonctions de sauvegarde et de récupération des données	Recherche, mises à l'essai, recommandations et achat de logiciels de sauvegarde
Mai 2009	Documentation d'un ensemble d'objectifs qui établit les attentes internes et explique le but et les résultats prévus de l'impartition	Etablissement des objectifs de l'organisation en ce qui a trait à l'impartition des activités de TI
		Etablissement des priorités et de l'importance de chacun des objectifs
Juin 2009	Evaluation consolidée de l'environnement interne des services de soutien de l'infrastructure et de sa relation avec les activités et les utilisateurs	Détermination du niveau de normalisation de la plate-forme d'harmonisation aux besoins de l'organisation et des utilisateurs
Juillet 2009	Aperçu documenté des scénarios disponibles pour le BST et des risques ciblés	Comparaison des activités actuelles avec les capacités du marché : <ul style="list-style-type: none"> • Maturité • Variété d'options Analyse des risques
Août 2009	Scénarios d'impartition identifiés	Evaluation des options
Octobre 2009	Commentaires de la gestion à l'échelle du BST	Présentation des conclusions à la Conférence des gestionnaires du BST

4.2.3 Réduction et gestion de l'infrastructure des actifs de la technologie de l'information

Au cours de la dernière année, deux études (*Benchmarking et Distributed Computing Environment Rationalization*) ont examiné l'infrastructure de la technologie de l'information au BST et ont défini les stratégies et pratiques exemplaires pour gérer cette infrastructure d'une manière durable à long terme. Il en est ressorti une ligne de conduite à deux volets :

- rationaliser et réduire la quantité d'actifs de TI;
- effectuer d'autres analyses sur les options relatives à la gestion de l'infrastructure de la TI.

Le travail a commencé sur ces deux volets au cours de l'exercice 2008-2009, notamment sur celui de la rationalisation. Le plan de rationalisation pour les actifs des utilisateurs finals sera mis en œuvre au complet au début de l'exercice 2009-2010. Un plan détaillé de rationalisation pour les actifs de la salle d'ordinateurs sera établi et mis en œuvre au cours des prochaines années. Dans le cadre de cette infrastructure nouvellement rationalisée, le BST mènera à terme l'évaluation des options disponibles pour la gérer.

Titre du projet : Réduction et gestion de l'infrastructure des actifs de la technologie de l'information		
<i>Gestionnaire de projet</i>		
Gestionnaire, Informatique		
120 000 \$		
<i>Buts et objectifs généraux du projet</i>		
Réduction des coûts et du nombre d'actifs qui sont gérés par l'Informatique, notamment des imprimantes, des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables ainsi que des serveurs.		
Évaluation des options disponibles pour la gestion de la ligne de soutien informatique et du service sur place.		
<i>Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Feuille de route des coûts prévus Le BST pourra créer une feuille de route des coûts associés à la ligne de soutien informatique et au soutien sur place. • Outils de mesure du rendement et indicateurs de rendement améliorés Utilisation améliorée et accrue d'outils pour saisir les données pertinentes au rendement au chapitre de l'Informatique et finalisation des indicateurs de rendement clés (IRC) appropriés pour améliorer l'état de préparation du BST à faire rapport par le biais d'IRC et d'un tableau de bord, tout en assurant l'exactitude, l'intégralité, l'uniformité, l'intégrité et la ponctualité des données. • Amélioration de la sauvegarde des données et du temps de récupération des données 		
<i>Plan d'action 2009-2010</i>		
<i>Activités</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Échéancier</i>
Retrait et remplacement complet des imprimantes visées par le plan de rationalisation	Rationalisation des imprimantes à l'échelle du BST	Mai 2009

En 2010-2011, les activités entreprises seront terminées. Ces activités comprendront l'installation et la configuration du logiciel et du matériel informatique, la migration des données et la formation des usagers et des administrateurs/opérateurs du système. Tout dépendant de la solution choisie, nous prévoyons que le projet sera terminé et que le système sera opérationnel d'ici la fin de cette année financière.

Titre du projet : Système de gestion des dossiers électroniques		
Gestionnaire de projet		
Gestionnaire, Gestion de l'information		130 000 \$
Buts et objectifs généraux du projet		
Elaboration et mise en œuvre d'un système de gestion des dossiers électroniques (SGDE) à l'échelle du BST d'ici la fin de 2010-2011		
Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet		
<ul style="list-style-type: none"> • Une fois mis en œuvre, le SGDE aidera le BST à satisfaire à ses besoins opérationnels et ses responsabilités et aux exigences des politiques et des règlements en matière de gestion des dossiers tout au long de leur cycle de vie, depuis leur création jusqu'à leur disposition. • Il aura aussi pour résultat une efficacité accrue : il sera fondé sur l'utilisation du plan ministériel des dossiers et sur une amélioration de l'accès et de la fiabilité de l'information. 		
Plan d'action 2009-2010		
Activités	Résultats prévus	Échéancier
Valider et documenter les exigences fonctionnelles en matière de GDE	Exigences fonctionnelles finales	Juin 2009
Elaborer et documenter les exigences techniques	Exigences techniques finales	Juin 2009
Entreprendre et terminer un processus de passation des marchés pour l'obtention d'un expert-conseil	Expert-conseil choisi et contrat en place	Juin 2009
Identifier et évaluer les options par rapport aux exigences, élaborer et documenter la solution recommandée, notamment les coûts du logiciel et les autres coûts et le plan de mise en œuvre proposé	Options chiffrées et ébauche des recommandations prête pour examen et approbation	Août 2009
Faire revoir et approuver les recommandations par les comités de gouvernance et terminer le plan de mise en œuvre et les prévisions des coûts	Recommandations terminées et approuvées	Octobre 2009
Obtenir les fonds pour l'acquisition du logiciel et du matériel par le biais de l'examen de mi-année du budget et du processus de réaffectation	Fonds pour les acquisitions obtenus	Novembre 2009
Acquérir le logiciel et le matériel	Acquisition du logiciel et du matériel	Mars 2010

Titre du projet : Mise à niveau de l'infrastructure des applications		
<p>Migration des bases de données</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des tâches, des suites d'activités, des programmes d'essais et des facteurs de succès de la migration • Travail avec les clients pour valider les exigences et les règles opérationnelles • Création d'une application sur les bases de données pour remplacer les applications des bases de données modales (Centura) 	<p>Migration des bases de données des modes vers SQL : modales vers SQL : Identification des tâches, des suites d'activités, des programmes d'essais et des facteurs de succès de la migration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail avec les clients pour valider les exigences et les règles opérationnelles • Création d'une application sur les bases de données pour remplacer les applications des bases de données modales (Centura) 	<p>Base de données migrée à SQL Server 2008 et sa plate-forme migrée à Windows Server 2008</p>
<p>Migration des bases de données des différents modes de la plate-forme Oracle à la technologie SQL : Exactitude des exigences actuelles de l'entreprise validées Applications de bases des données modales existantes remplacées Anciennes bases de données retirées et données consolidées dans un système de bases de données virtuelles plus récentes</p>	<p>Base de données migrée à SQL Server 2008 et sa plate-forme migrée à Windows Server 2008</p>	<p>Mois : Août 2010</p>
<p>Mise à niveau du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST</p> <p>Mise à niveau de la plate-forme du serveur de la base de données</p>	<p>Mois : Août 2010</p>	<p>Mois : Août 2010</p>

4.2.2 Système de gestion des dossiers électroniques

Au cours des dernières années, nous avons considérablement amélioré notre gestion des dossiers : les espaces de travail du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST nous permettent une organisation et un partage efficaces des dossiers d'enquête électroniques; beaucoup de travail a été effectué sur l'élaboration d'un plan de classement de l'organisme qui nous permettra d'organiser de façon efficace tous les autres dossiers du BST; la mise en place d'une stratégie provisoire pour la gestion des dossiers électroniques (jusqu'à ce qu'un système de gestion des dossiers électroniques soit entièrement mis en œuvre) est en cours.

En 2009-2010, nous amorcerons un projet qui s'étendra sur plusieurs années et qui consistera à élaborer et mettre en œuvre un système de gestion des dossiers électroniques à l'échelle du BST. La première année, nous nous concentrerons sur l'établissement et la validation des exigences, sur l'évaluation des choix disponibles contre ces exigences afin de cerner et de choisir la solution la plus rentable, sur l'achat d'un logiciel et de matériel informatique s'il y a lieu dans la deuxième partie de l'année, et sur l'élaboration d'un plan de mise en œuvre. Notre objectif sera de construire sur les fondations déjà établies pour SharePoint et, selon les besoins, d'examiner les solutions de rechange suivantes en fonction des exigences fonctionnelles :

- utilisation de SharePoint avec Documentum (logiciel utilisé présentement par le personnel de la gestion de l'information pour la gestion des dépôts de dossiers du BST);
- utilisation de SharePoint avec d'autres logiciels de gestion des dossiers approuvés en vertu de l'initiative du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI).

Titre du projet : Mise à niveau de l'infrastructure des applications		
Plan d'action 2009-2010		
Activités	Résultats prévus	Échéancier
Achat du module de traduction Icefire	Module de traduction Icefire mis en œuvre	Mai 2009
Terminer les activités de développement des applications requises pour installer le module de traduction		
Adoption d'une norme de dénomination des données	<ul style="list-style-type: none"> • Politique sur l'intendance des données et Programme sur l'intendance correspondant assortis de mandats, de responsabilités et de rôles • Cadre d'assurance de la qualité des données 	Août 2009
Mise en place de structures de données pour le Système de gestion des enquêtes et de l'information afin d'éliminer les chevauchements		
Travail avec les divers intervenants afin d'établir des liens sociaux dans le but d'harmoniser les rôles et les responsabilités du cadre d'assurance de la qualité des données à l'échelle du BST		
Ciblage et documentation des anomalies et des problèmes d'intégrité des données	Architecture des données à l'échelle du BST mise en œuvre : un modèle de données à long terme visant à permettre la migration des bases de données des différents modes	Octobre 2009
Unification, correction et finition du modèle de données normalisées tel quel		
Association logique et fondée sur les attributs des noms commerciaux des entités selon le modèle sémantique prévu		
Création d'un modèle conceptuel des données		
Création de modèles logiques des données qui seront implantés par étapes		

- amélioration de la connaissance du produit du point de vue de ses capacités et des limites de sa conception de façon à réaliser le travail de personnalisation approprié;
 - création des documents de conception relativement aux objectifs de rendement acceptables.
- Au cours de l'exercice financier 2008–2009, tous les projets susmentionnés ont été abordés à divers degrés et un processus d'amélioration continue a été mis en place. Pour l'exercice 2009–2010, l'Informatique continuera de s'appuyer sur ce travail et d'améliorer l'infrastructure des applications en :
- lançant une nouvelle architecture pour le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST;
 - poursuivant les activités en matière d'architecture de données pour assurer la migration éventuelle des données modales hors de l'infrastructure des bases de données actuelles;
 - étudiant la meilleure façon d'éliminer progressivement et de remplacer les applications modales;
 - déterminant la meilleure façon de tirer parti de l'infrastructure des applications pour d'autres initiatives du BST.

Titre du projet : Mise à niveau de l'infrastructure des applications	
<i>Gestionnaire de projet</i>	Ressources allouées
Gestionnaire, Informatique	160 790 \$
<i>Buts et objectifs généraux du projet</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser l'infrastructure des applications, les environnements de développement et les processus actuels du BST en : <ul style="list-style-type: none"> ○ mettant en œuvre l'architecture des données établie à l'échelle du BST incluant la Politique et le Programme sur l'intendance des données, le cadre d'assurance de la qualité approuvé et le modèle des données à long terme visant à améliorer la migration des bases de données des différents modes; ○ améliorant continuellement les activités de développement des applications du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST (SharePoint), dont la mise en œuvre d'Icetire, la révision complète de la suite logicielle Microsoft Office 2007 et la mise à niveau de la base de données vers SQL Server 2008; ○ migrant les bases de données des différents modes de la plate-forme Oracle à la technologie SQL. 	
<i>Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Processus et structure de gouvernance établis pour la gestion efficace et rentable de l'information en vue d'appuyer le mandat du BST tout en officialisant les indicateurs de rendement clés (IRC) en matière d'opérations pour améliorer la position du BST dans le domaine de la déclaration des IRC et du tableau de bord, tout en assurant l'exactitude, l'intégrité, l'uniformité, l'intégrité et la diffusion opportune des données. • Rôles et responsabilités définis 	

Rôles et responsabilités définis des niveaux supérieurs pour garantir la qualité des données et communiquer clairement les attentes en matière de normes de qualité des données. Cette mesure permettra, en outre, la mise en place de systèmes, de politiques et de méthodes qui assureront le plus

- élargissement de l'utilisation des processus de base de la TI dans la prestation des services TI, le soutien aux opérations de la TI et le développement d'applications;
- création d'un environnement pour d'autres activités de développement à réaliser à l'intérieur d'un cadre de conception intégrée qui est approprié au système et qui répond aux spécifications de conception;
- documentation et évaluation de l'architecture des applications du BST pour guider le processus de développement;
- développement des compétences de développeurs clés qui possèdent des aptitudes pour la programmation, mais peu d'expérience ou de connaissance du cycle intégré d'élaboration et de conception de solutions pour un système;

Au cours de la dernière partie de 2007, nous avons évalué le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST afin de pouvoir clore le projet et d'assurer sa transition vers les fonctions de base de la TI. Cette évaluation a été d'autant plus utile qu'elle a permis de relever plusieurs facteurs critiques qui avaient besoin d'une attention avant que l'on aille de l'avant avec l'élaboration de toute autre exigence fonctionnelle. Nous avons lancé un certain nombre de projets d'amélioration des applications pour s'attaquer aux facteurs suivants :

4.2 Infrastructure de la technologie de l'information et gestion de l'information

4.2.1 Mise à niveau de l'infrastructure des applications

(*) aucune ressource supplémentaire allouée au 1^{er} avril 2009

Titre du projet : Défi de la présidente et utilisation optimale du site Web		
Finaliser le prototype pour la déclaration en ligne des événements ferroviaires	Terminer les consultations auprès des directions des enquêtes maritimes et aéronautiques pour établir l'utilisation possible ou les avantages du prototype pour leurs pratiques existantes	Evaluer l'environnement de développement (c'est-à-dire les logiciels, les compétences)
Préparation d'une approche harmonisée pour favoriser l'interaction en ligne avec les intervenants, l'industrie, les médias et le grand public	Préparation d'un plan et de recommandations pour la migration des outils et du contenu existant vers une plate-forme standard	Etablir la comptabilité avec les exigences en matière de gouvernance
Mars 2010	Mars 2010	Mars 2010

Titre du projet : Défi de la présidente et utilisation optimale du site Web

	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation accrue des recherches et des recommandations des organismes d'enquête étrangers 	
Évaluer l'efficacité globale du Défi de la Présidente	Évaluation finale du Défi de la Présidente	Mars 2010
<p>Évaluer la possibilité d'entreprendre deux autres idées du Défi de la Présidente en 2010-2011 (conférence sur les enjeux de sécurité et suivi des évaluations des lacunes de sécurité)</p>		
<p>Identifier les intervenants</p> <p>Définir le groupe de travail et les rôles des membres</p> <p>Recommander des protocoles de gestion du contenu du site Web</p> <p>Délimiter les rôles et les responsabilités pour l'affichage du contenu sur le site Web</p> <p>Identifier les responsables de la révision des sites et de leur plan pour en garantir la conformité</p>	<p>Création et présentation à la haute gestion (pour approbation) de la structure de gouvernance et de son énoncé. La structure de gouvernance permettra de :</p> <ul style="list-style-type: none"> justifier l'initiative et l'appui continu des membres de la haute gestion; fournir des conseils continus sur la présence dans l'Internet et des occasions qui y sont associées; déterminer quelles équipes participeront aux travaux quotidiens et leurs rôles. 	Mars 2010
<p>Évaluer les options existantes au chapitre des médias sociaux qui pourraient être ajoutées au site Web pour avoir une présence plus interactive et élargir la portée des communications du BST</p> <p>Examiner l'utilisation potentielle de la technologie des médias sociaux pour d'autres secteurs d'activités et besoins (par exemple, création d'un dialogue sécuritaire pour l'échange de renseignements avec les intervenants, présentation en ligne des commentaires des personnes désignées, création de mécanismes de rétroaction ainsi que d'applications des RH et de recrutement)</p>	<p>Création et présentation à la haute gestion d'un plan qui examine les applications et les options sur les médias sociaux</p>	Mars 2010

Titre du projet : Défi de la présidente et utilisation optimale du site Web		
Gestionnaire de projet		
Gestionnaire, Communications avec la participation des trois directeurs des enquêtes et du Gestionnaire, Informatique		(*)
Buts et objectifs généraux du projet		
<ul style="list-style-type: none">• Achèvement et mise en œuvre des cinq prochaines idées ressortant du Défi de la présidente• Achèvement d'une évaluation finale sur l'efficacité globale des idées ressortant du Défi de la présidente• Préparation d'une structure de gouvernance pour le site Web du BST• Elaboration d'un plan visant à évaluer l'utilisation possible des médias sociaux dans le cadre de l'environnement en ligne du BST• Création d'un prototype en ligne pour le partage d'information avec l'Organisation de l'aviation civile internationale et l'Organisation maritime internationale• Préparation d'un plan et de recommandations sur la migration des outils et des plates-formes existantes (Listserv)		
Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet		
<ul style="list-style-type: none">• Outils de communication et partenariats du BST évalués et améliorés• Diffusion plus interactive et mieux ciblée des renseignements sur la sécurité à divers auditoires• Élargissement du profil public et de l'auditoire par l'entremise des médias sociaux• Documentation et rationalisation des méthodes internes afin d'améliorer les communications externes et les pratiques de travail• Harmonisation des logiciels de gestion Internet et Intranet• Adoption accrue des recommandations du BST• Réduction de la dépendance des autres divisions en matière de soutien TI pour l'affichage des documents sur le site Web		
Plan d'action 2009-2010		
Activités	Résultats prévus	Echéancier
Cinq nouvelles idées du Défi de la Présidente seront confiées à des chefs de projets et seront réalisés en 2009–2010 Les cinq premières idées du Défi de la Présidente, lesquelles ont été amorcées et réalisées en 2008–2009, seront adoptées à titre de pratiques administratives courantes	Achèvement et mise en œuvre des cinq prochaines idées du Défi de la Présidente. Les résultats prévus comprennent : <ul style="list-style-type: none">• Nouveaux processus de traitement des réponses non satisfaisantes élaborés• Nouveaux processus pour la publication plus fréquente de recommandations et avant la publication des rapports finals du BST publiés• Langage et style d'écriture plus simples pour la rédaction des rapports du BST adoptés• Documentation et saisie de toutes les mesures de sécurité pertinentes dans le cadre des enquêtes courantes du BST	Mars 2010

Au cours des deux ou trois prochaines années, le BST explorera diverses options, élaborera une stratégie et mettra en œuvre des changements afin d'utiliser plus efficacement son site Web et d'autres technologies de réseautage pour obtenir et partager de l'information. Nous étudierons quatre possibilités.

En premier lieu, nous accorderons une attention particulière à l'amélioration du contenu et de la fonctionnalité du site Web actuel du BST. Nous définirons et mettrons en œuvre un protocole de gestion du contenu et une structure de gouvernance du Web. Nous améliorerons la visibilité et l'accessibilité des communications et des recommandations de sécurité. Certaines des recommandations définies dans le cadre du Défi de la présidence seront intégrées à ce projet. En outre, nous examinerons et modifierons les processus et outils internes pour qu'il soit plus facile d'ajouter des documents sur le site Web et pour réduire la dépendance à l'égard du soutien de l'Informatique.

En second lieu, nous explorerons différents moyens de communication et mettrons en œuvre de nouvelles méthodes pour diffuser auprès de nos auditoires l'information en matière de sécurité et améliorer le partage de renseignements à l'intérieur. Au nombre de ces moyens figurent l'examen des outils de réseautage social et le repérage des outils qui pourraient aider à répondre à nos besoins opérationnels. Nous continuerons aussi d'étudier la migration des outils et plates-formes actuels à un environnement plus moderne.

En troisième lieu, nous examinerons des moyens d'instaurer un dialogue et un partage d'informations avec les principaux intervenants grâce à d'autres améliorations de nos outils et à une utilisation active des fonctionnalités disponibles. Nous explorerons aussi la possibilité de mettre en place des mécanismes de rétroaction officiels et officiels grâce auxquels les intervenants et le public pourraient nous faire part de leurs points de vue. En dernier lieu, nous étudierons des moyens pouvant permettre à des intervenants ou à des partenaires choisis d'avoir accès en toute sécurité aux bases de données du BST. Nous examinerons aussi la possibilité d'implanter le signallement en ligne des événements auprès de nos organisations clés de l'industrie des transports.

4.1.2 Défi de la présidente – 2^e partie et utilisation maximale du site Web

Étant donné que le BST s'efforce constamment de faire mieux accepter et de sensibiliser davantage les gens à son travail d'enquête et ses conclusions, nous avons retenu en 2007 12 idées émanant du Défi de la présidente qui aideront à promouvoir le changement dans le secteur des transports et à favoriser l'adoption des recommandations du BST.

Cette initiative continue donnera au BST l'occasion de résoudre les problèmes existants et d'accroître son efficacité comme organisation de sécurité. Les idées provenant du Défi de la présidente sont mises en application de façon progressive sur une période de plusieurs années.

Les idées dont on a amorcé la mise en œuvre en 2008–2009 seront adoptées comme des pratiques administratives courantes et continueront d'être revues et peaufinées en 2009–2010. Parmi ces idées, mentionnons les suivantes :

- élaborer une liste des principaux enjeux de sécurité;
- offrir une formation au personnel de Transports Canada et à celui du BST afin de promouvoir une compréhension mutuelle des processus;
- améliorer les procédures pour l'élaboration des recommandations;
- rendre plus facile de trouver les recommandations dans les rapports finals du BST;
- améliorer l'emplacement et l'accessibilité des recommandations et des communications de sécurité sur notre site Web.

En 2009–2010, nous continuerons de viser à obtenir l'appui critique des organismes de réglementation et des intervenants clés de l'industrie et à sensibiliser le public et les médias au BST.

Pour ce faire, cinq nouvelles idées seront mises en application et confiées à des chefs de projet. Il s'agit des idées suivantes :

- élaborer des processus permettant d'assurer une liaison plus étroite avec Transports Canada avant de recevoir les réponses de Transports Canada à nos recommandations et de les évaluer comme non satisfaisantes;
- améliorer les processus internes de diffusion des recommandations distinctes; utiliser dans les rapports du BST un langage plus simple;
- améliorer la documentation et la saisie de toutes les mesures de sécurité pertinentes dans le cadre des enquêtes courantes du BST;
- accroître le recours aux recherches et aux recommandations des organismes d'enquête étrangers.

À la fin de l'année financière, nous évaluerons la progression des initiatives pour en mesurer l'efficacité globale et ferons les ajustements nécessaires à nos méthodes de travail courantes.

4.1 Productivité et efficacité des communications de sécurité

4.1.1 Mise en œuvre de l'évaluation des programmes et de la mesure du rendement

Le BST a besoin de mettre en place des processus officiels pour évaluer ses activités de programme et mesurer le rendement organisationnel en conformité avec les exigences du Conseil du Trésor (CT). Ces processus peuvent également fournir des renseignements précieux pour la prise de décisions en matière de gestion. Lors de cet exercice, nous mettrons en œuvre intégralement notre cadre de mesure de rendement, y compris un tableau de bord de gestion. En outre, nous élaborerons et mettrons en place un nouveau cadre d'évaluation des programmes afin d'évaluer plus systématiquement et régulièrement nos activités et produits pour nous assurer qu'ils continuent d'atteindre les résultats escomptés et constituent une bonne utilisation de nos ressources.

Titre du projet : Mise en œuvre de l'évaluation des programmes et de la mesure du rendement		
Gestionnaire de projet		
Ressources allouées	Directeur général, Services intégrés	
	25 000 \$	
Buts et objectifs généraux du projet		
Elaboration et mise en œuvre de processus officiels pour évaluer les activités de programme du BST et mesurer le rendement organisationnel		
Avantages à l'issue de la mise en œuvre du projet		
<ul style="list-style-type: none">• Nouveaux renseignements plus pertinents pour appuyer le processus décisionnel de la gestion• Éléments manquants du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) en place• Écart actuel comblé et bases solides pour la prochaine évaluation à l'égard du CRG établies• Conformité à l'égard des exigences des politiques du CT		
Plan d'action 2009-2010		
Activités	Résultats prévus	Echéancier
Achever la conception du cadre de mesure du rendement	Gamme complète d'indicateurs de rendement Méthode pour la mesure du rendement	Octobre 2009
Examiner et améliorer notre processus de planification des activités pour l'intégrer pleinement à l'ensemble des activités de planification annuelle	Mise à jour du cycle et du processus de planification des activités	Octobre 2009
Elaborer un tableau de bord de gestion pour assurer le suivi des résultats par rapport aux principaux indicateurs	Tableau de bord de gestion	Mars 2010
Elaborer un cadre d'évaluation des programmes	Méthode et cadre d'évaluation des programmes	Mars 2010

Projets prioritaires	
Productivité et efficacité des communications de sécurité	
1. Mise en œuvre de l'évaluation des programmes et de la mesure du rendement	
2. Défi de la présidente – 2 ^e partie et utilisation optimale du site Web	
Infrastructure de la technologie de l'information et gestion de l'information	
3. Mise à niveau de l'infrastructure des applications	
4. Système de gestion des dossiers électroniques	
5. Réduction et gestion de l'infrastructure des actifs de la technologie de l'information	
Renouvellement et maintien de l'effectif	
6. Mise en œuvre d'une Division de la formation et des normes multimodales	
7. Stratégie et programme de transfert des connaissances	
8. Suivi des résultats du sondage de 2008 auprès des employés de la fonction publique	
9. Examen du système de disponibilité	
Gestion financière	
10. Revue des processus d'allocation et de révision des budgets	
11. Revue des processus de prévisions salariales	
12. Outils d'établissement des coûts des enquêtes et des projets d'envergnure	

Le BST poursuivra cette année l'amélioration de ses processus de gestion financière au niveau de l'allocation et de la révision des budgets, des prévisions salariales et des coûts des enquêtes d'envergnure et des projets du Plan d'activités.

4.0 Plans d'action détaillés des projets prioritaires

La section 4.0 fournit un résumé et le plan d'action de tous les projets qui ont été approuvés par le Comité exécutif à l'appui des priorités organisationnelles du BST.

3.4 Gestion financière

- suivi des résultats du Sondage de 2008 auprès des employés de la fonction publique;
- examen du système de disponibilité.

3.1 Productivité et efficacité des communications de sécurité

La qualité et la fiabilité de nos produits et services ont permis de bâtir et de maintenir la bonne réputation du BST auprès des intervenants, du public en général et des proches parents des victimes. Pour maintenir cette réputation, nos produits et services doivent demeurer pertinents pour notre clientèle cible et le public en général.

À cette fin, nous mettrons en œuvre notre cadre de mesure du rendement organisationnel et un nouveau cadre d'évaluation de nos programmes de façon à nous assurer que nos activités et produits atteignent les résultats escomptés et que nos ressources sont optimisées.

Nous continuerons également à donner suite aux idées formulées dans le cadre du défi de la Présidente afin d'aider à promouvoir le changement dans le secteur des transports et à favoriser l'adoption des recommandations du BST.

En outre, nous entamerons un processus afin d'utiliser plus efficacement notre site Web et les technologies de réseautage pour obtenir et partager de l'information et communiquer plus efficacement avec nos divers auditoires externes et internes. Finalement, les directeurs des enquêtes continueront à mettre en œuvre des mesures afin d'améliorer l'efficacité des communications de sécurité et d'atteindre leurs objectifs de rendement en matière de productivité.

3.2 Infrastructure de la technologie de l'information et gestion de l'information

Nous terminerons l'évaluation de différentes options visant à diminuer le coût de gestion de notre infrastructure de la technologie de l'information et à réduire le nombre de ses composantes.

Nous continuerons à investir pour poursuivre la mise à niveau de l'infrastructure de nos applications et commencerons l'élaboration et la mise en œuvre d'un système électronique complet de gestion des dossiers.

3.3 Renouvellement et maintien de l'effectif

Cette année, la haute gestion a jugé les initiatives suivantes en matière de ressources humaines comme prioritaires :

- mise en œuvre d'une Division de la formation et des normes multimodales; modification de la structure organisationnelle de la Direction des enquêtes (aéronautique), s'il y a lieu;
- mise en place d'un programme pour assurer le transfert des connaissances essentielles;

contexte de rationalisation des dépenses de l'appareil gouvernemental pourraient avoir des répercussions sur le moral et la productivité des employés du BST mais aussi sur la capacité de gérer ces changements. Nous devons donc nous assurer que chaque initiative est assortie d'un cadre de gestion du changement approprié pour en minimiser les répercussions négatives.

2.2.2 Maintien d'un effectif compétent

La crédibilité et le succès du BST reposent sur sa capacité à constituer et à maintenir un effectif professionnel compétent et diversifié pour assurer la continuité de ses opérations. Les principaux défis soulevés par la gestion au cours de la planification du présent exercice sont décrits dans les paragraphes suivants.

De plus en plus d'employés de la fonction publique qui offrent des services internes sont admissibles à la retraite alors que le marché du travail au Canada est caractérisé par une pénurie de travailleurs compétents pour les remplacer. Ceci crée une vive compétition entre les ministères et organismes du gouvernement. Le BST est donc souvent obligé d'avoir recours à des contractuels pour combler ses besoins. Une telle approche est non seulement coûteuse mais elle crée de l'instabilité qui peut nuire aux opérations et exposer l'organisation à des erreurs administratives.

Un grand nombre d'employés d'expérience quitteront le BST pour prendre leur retraite. Nous devons nous assurer de ne pas perdre les connaissances et l'expérience acquises par ces derniers. Cet enjeu est d'autant plus important au sein du BST puisque de nombreux postes sont uniques – une seule personne est responsable d'une tâche ou fonction précise. Enfin, le BST ne possède pas de mécanismes formels lui permettant d'obtenir rapidement les ressources humaines supplémentaires dont il pourrait avoir besoin pour exercer son mandat dans des circonstances exceptionnelles; par exemple, s'il devait faire enquête sur plus d'un événement d'envergure en même temps. Cette situation pourrait compromettre sa capacité d'intervenir.

3.0 Plans et priorités de l'organisation en matière de gestion

À la suite de l'examen de l'environnement externe et interne du BST et des risques et défis qu'il présente, la haute gestion a identifié quatre priorités pour 2009–2010. Elles exigent toutes des investissements stratégiques afin de renforcer la contribution du BST à la sécurité des transports au Canada et à l'étranger et la gestion interne de l'organisme. La section 3.0 résume ces priorités.

Les transporteurs ferroviaires ont vu entre septembre 2007 et 2008 leurs chargements de type intermodal décroître en raison de la diminution des expéditions de fret conteneurisé, et les chargements de type non intermodal ont atteint leur plus faible niveau depuis 2004. Seul le transport ferroviaire du fret en provenance des États-Unis a continué à progresser⁴.

Au cours d'une conférence des Nations Unies qui s'est tenue récemment, il a été noté qu'il y a une augmentation de la capacité mondiale de la flotte alors que la demande est à la baisse. De plus, l'Organisation mondiale du commerce indique que la crise du crédit a paralysé le trafic maritime mondial. Le port de Montréal semble bien se sortir de la crise pour l'instant. Par contre, au milieu de 2008, le port de Vancouver avait déjà vu le volume total des marchandises manutentionnées reculer de 5 % par rapport à l'année précédente⁵.

Il est encore tôt pour prévoir comment les leaders dans les différents secteurs de transport rajusteront l'offre de services de même que les infrastructures pour faire face à cette conjoncture. Le BST surveille la situation de près et effectue une analyse des événements qui lui sont signalés afin d'y déceler toute tendance qui pourrait augmenter les risques en matière de sécurité.

2.1.2 Approche gouvernementale à la gestion des ministères et des organismes

Le gouvernement est à mettre en place différentes mesures destinées à rationaliser ses opérations. Parmi les initiatives qui pourraient avoir des répercussions sur le BST, nous trouvons le lancement d'un examen de la gestion des actifs et des crédits ministériels et l'obligation pour les organismes de gérer avec rigueur les dépenses dans certains secteurs.

2.2 Risques et défis internes

2.2.1 Répercussions des changements organisationnels

Au cours du dernier exercice, le BST a terminé les projets liés à l'examen de son budget de base. Cet examen a permis de resserrer la structure organisationnelle de sa gestion, de réaligner ses comités de gouvernance et d'effectuer un suivi serré de la qualité des produits et de la productivité de l'organisation. Au cours du présent exercice, nous établirons une Division de la formation et des normes multimodales et il se peut que nous modifions la structure régionale de la Direction des enquêtes (aéronautique). En outre, des modifications seront apportées afin d'optimiser la gestion de notre infrastructure de la technologie de l'information, nos processus de gestion financière et nos procédures pour la production des rapports et documents. Autant de changements internes dans un

⁴ Statistique Canada, *Chargements ferroviaires*, septembre 2008 (<http://www.statcan.gc.ca/pub/52-001-x/52-001-x2008009-fra.htm>)

⁵ « Transport maritime, une industrie qui prend l'eau » dans *La Presse Affaires*, 29 novembre 2008

1.0 Introduction

Le plan stratégique du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) de 2005 à 2011 a quatre objectifs stratégiques que nous devons nous efforcer d'atteindre dans tous les aspects de nos activités quotidiennes afin de concrétiser notre vision et remplir notre mandat. Ces objectifs sont :

- **Produits et services de sécurité**
Renforcer et améliorer continuellement la capacité opérationnelle du BST à mettre en évidence les lacunes de sécurité et à offrir les produits et les services les plus aptes à promouvoir des changements permettant d'améliorer la sécurité.

- **Efficacité organisationnelle**
Investir dans les ressources humaines, financières et matérielles dont nous avons besoin pour livrer en temps voulu des produits de sécurité de qualité, et structurer ces ressources.

- **Alliances et partenariats**
Conclure des alliances et des partenariats internes et externes permettant d'améliorer l'efficacité et la productivité du BST sans porter atteinte à son indépendance.

- **Sensibilisation**
Réduire les risques dans le réseau de transport grâce à une communication efficace, en particulier auprès des principaux catalyseurs du changement en matière de sécurité, afin de mieux faire comprendre les conclusions du BST et d'accroître la mise en œuvre de ses recommandations.

Le Plan d'activités du BST pour l'exercice 2009–2010 contribue à atteindre ces objectifs en énonçant nos priorités organisationnelles, de la direction générale et des directions et en précisant les principales initiatives ou projets à l'appui de ces priorités. Le Plan d'activités comprend aussi le cadre de mesure du rendement dont nous servirons pour faire rapport de nos résultats. La section 6.0 est consacrée à la planification des ressources humaines (RH). Elle renseigne sur le profil et les données démographiques de notre effectif, les défis liés aux RH, les occasions cernées ainsi que les principales priorités en matière de RH et les activités spécifiques que la gestion mènera pour y donner suite.

Une fois encore, le Comité exécutif a rationalisé les activités en fonction des ressources financières et humaines à la disposition de l'organisation. Il a approuvé des investissements dans des projets destinés à améliorer notre productivité et l'efficacité de

5.0 Plans et priorités de la direction générale et

des directions	28
5.1 Le Bureau.....	28
5.2 Le directeur exécutif.....	28
5.3 Direction des enquêtes (aéronautique).....	29
5.4 Direction des enquêtes (marine).....	29
5.5 Direction des enquêtes (rail et pipeline).....	30
5.6 Direction des services à l'appui des opérations.....	30
5.7 Direction générale des services intégrés.....	31

6.0

Plan en matière de ressources humaines	31
6.1 Profil des ressources humaines et données démographiques.....	31
6.1.1 Répartition par tranche d'âge.....	32
6.1.2 Roulement du personnel	34
6.1.3 Départs prochains à la retraite.....	36
6.1.4 Équité en matière d'emploi.....	39
6.1.5 Profil et capacité linguistiques.....	39
6.2 Écarts clés en matière de ressources humaines.....	40
6.3 Plan d'action pour les stratégies et priorités en matière de ressources humaines.....	41

7.0

Affectation des ressources pour l'exercice 2009-201042

8.0

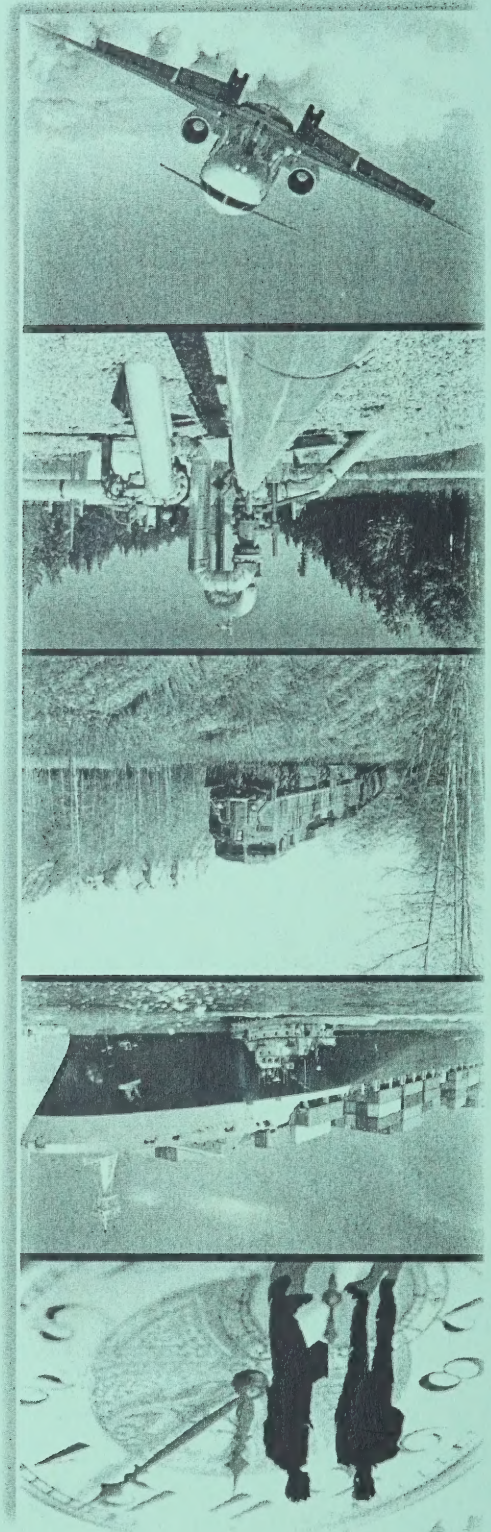
Mesure du rendement.....	44
8.1 Chaîne des résultats.....	44
8.2 Cadre de mesure du rendement.....	45

Table des matières

1.0	Introduction	1
2.0	Risques et défis	2
	2.1 Risques et défis externes	2
	2.1.1 Ralentissement de l'économie mondiale et impact sur les activités du BST	2
	2.1.2 Approche gouvernementale à la gestion des ministères et des organismes	3
	2.2 Risques et défis internes.....	3
	2.2.1 Répercussions des changements organisationnels	3
	2.2.2 Maintien d'un effectif compétent.....	4
3.0	Plans et priorités de l'organisation en matière de gestion ..4	
	3.1 Productivité et efficacité des communications de sécurité	5
	3.2 Infrastructure de la technologie de l'information et gestion de l'information	5
	3.3 Renouvellement et maintien de l'effectif.....	5
	3.4 Gestion financière	6
4.0	Plans d'action détaillés des projets prioritaires	6
	4.1 Productivité et efficacité des communications de sécurité	7
	4.1.1 Mise en œuvre de l'évaluation des programmes et de la mesure du rendement.....	7
	4.1.2 Défi de la présidente – 2 ^e partie et utilisation maximale du site Web	8
	4.2 Infrastructure de la technologie de l'information et gestion de l'information	12
	4.2.1 Mise à niveau de l'infrastructure des applications.....	12
	4.2.2 Système de gestion des dossiers électroniques	15
	4.2.3 Réduction et gestion de l'infrastructure des actifs de la technologie de l'information	17
	4.3 Renouvellement et maintien de l'effectif.....	18
	4.3.1 Mise en œuvre d'une Division de la formation et des normes multimodales.....	18
	4.3.2 Stratégie et programme de transfert des connaissances.....	20
	4.3.3 Suivi des résultats du Sondage de 2008 auprès des employés de la fonction publique	21
	4.3.4 Examen du système de disponibilité.....	22
	4.4 Gestion financière	23
	4.4.1 Revue des processus d'allocation et de révision des budgets	23
	4.4.2 Revue des processus de prévisions salariales	25
	4.4.3 Outils d'établissement des coûts pour les enquêtes et les projets d'envergne	26

©

Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux 2009
n° de cat. TU1-7/2009
ISBN 978-0-662-06522



Canada



2009-2010

DU BST

PLAN D'ACTIVITÉS